

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza postavení firmy podnikající v oblasti dopravy

Strategic Position Analysis of the Transport Company

Student: Bc. Aneta Popovičová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Aneta Popovičová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Strategická analýza postavení firmy podnikající v oblasti dopravy**
Strategic Position Analysis of the Transport Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategické analýzy
 3. Charakteristika firmy
 4. Aplikace vybraných metod strategické analýzy
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-82-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. 4. 2015

.....

Bc. Aneta Popovičová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce paní Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky, které přispěly k napsání této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vybrané dopravní firmě za poskytnuté informace. A v neposlední řadě také své rodině, která mi poskytla veškerou podporu při mém studiu.

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 5 |
| 2. Teoretická východiska strategické analýzy..... | 6 |
| 2.1 Základní pojmy..... | 6 |
| 2.1.1 Strategie..... | 6 |
| 2.1.2 Mise – poslání firmy | 6 |
| 2.1.3 Vize firmy | 7 |
| 2.1.4 Cíle firmy | 7 |
| 2.2 Strategický management..... | 7 |
| 2.2.1 Vývoj strategického managementu | 9 |
| 2.2.2 Fáze strategického managementu..... | 10 |
| 2.3 Strategická analýza | 12 |
| 2.3.1 Rozdělení strategické analýzy | 12 |
| 2.4 Externí analýza | 13 |
| 2.4.1 Analýza makrookolí firmy | 13 |
| 2.4.2 Analýza mikrookolí..... | 16 |
| 2.5 Interní analýza | 19 |
| 2.5.1 Analýza vnitřního prostředí firmy..... | 19 |
| 2.5.2 Finanční analýza..... | 21 |
| 2.6 Souhrnná analýza..... | 26 |
| 2.6.1 SWOT analýza | 26 |
| 2.7 Volba strategie podniku..... | 31 |
| 2.7.1 Druhy strategie | 32 |
| 3. Charakteristika společnosti | 33 |
| 3.1 Předmět podnikání..... | 33 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2 | Obchodní aktivity firmy | 33 |
| 4. | Aplikace vybraných metod strategické analýzy..... | 34 |
| 4.1 | Externí analýza | 34 |
| 4.1.1 | PEST analýza | 34 |
| 4.1.2 | Porterova analýza pěti konkurenčních sil..... | 43 |
| 4.2 | Interní analýza | 47 |
| 4.2.1 | Analýza vnitřního prostředí firmy..... | 47 |
| 4.2.2 | Finanční analýza..... | 50 |
| 5. | Návrhy a doporučení..... | 59 |
| 5.1 | SWOT analýza..... | 59 |
| 5.1.1 | Shrnutí faktorů SWOT analýzy..... | 60 |
| 5.1.2 | EFE a IFE matice | 62 |
| 5.2 | Návrh strategie..... | 66 |
| 6. | Závěr | 69 |
| | Seznam použité literatury..... | 71 |
| | Seznam zkratek..... | 75 |

1. Úvod

Strategická analýza a volba strategie podniku je v dnešní době jednou z nejdůležitějších úloh ve firmě. Je to dáno především tím, že podnikatelské prostředí se neustále mění, probíhají v něm neustále změny, které firma musí řešit, aby na daném trhu mohla uspět. A právě díky strategii podniku je firma připravená na různé alternativy, které mohou nastat. Díky globalizaci vzniká v podnikatelském prostředí vysoká konkurence, a proto je čím dál těžší pro firmy získat si zákazníka a prodat své výrobky, také tyto problémy se snaží strategický management řešit pomocí strategie podniku.

Volbě strategie předchází strategická analýza, která bude obsahem této diplomové práce. Strategická analýza se dá provést pomocí různých druhů analýz. Já jsem si vybrala pro potřeby této diplomové práce čtyři – PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, Finanční analýzu a SWOT analýzu. Je totiž velice důležité, aby firma nejdříve určila svou současnou situaci, zjistila, kde má případné mezery či slabiny, tato situace je řešena právě pomocí strategické analýzy.

Cílem mé diplomové práce je zjistit pomocí vybraných analýz interního a externího prostředí postavení firmy a navrhnout vhodnou strategii pro budoucí vývoj firmy. Strategické analýzy budou prováděny na firmě, která podniká v oblasti dopravy.

Tato diplomová práce je rozdělena na čtyři části. Cílem je strategická analýza vybrané firmy, která podniká v oblasti dopravy. První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska strategické analýzy. V této části se zaměřím na objasnění strategického managementu a analýz, pomocí kterých budu podnik hodnotit. Jedná se o analýzu makrookolí PEST. Dále se bude jednat o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Pro vnitřní analýzu firmy použiji hlavně finanční analýzu, která zanalyzuje majetkovou strukturu podniku. Poslední analýzou bude souhrnná analýza SWOT. V další části představím společnost, která v této diplomové práci figuruje. V třetí části diplomové práce aplikuji teoretickou část a vypracuji vybrané analýzy s konkrétními daty. V poslední části navrhnou firmě nejvhodnější strategii pro její další rozvoj.

Jelikož si firma nepřeje být jmenována, bude o ní psáno pouze jako o firmě podnikající v oblasti dopravy.

2. Teoretická východiska strategické analýzy

Tvorba strategie je jedním z nejvýznamnějších procesů řízení firmy, je považována za jeden ze základních pilířů úspěchu firmy. Pomocí strategie si podnik vytváří předpoklady pro jeho dlouhodobý růst. Právě strategická analýza, která bude součástí této diplomové práce, je velice důležitá jako podklad pro tvorbu strategie celého podniku. Strategická analýza slouží především k identifikaci všech možných faktorů, které působí na podnik. Jejím úkolem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechna možná řešení, či případné problémy, které by mohly firmu ohrozit. Strategická analýza je jednou z fází strategického managementu.

2.1 Základní pojmy

Nejprve je potřeba objasnit základní pojmy strategického managementu, jedná se o pojmy strategie, mise, vize a cíle firmy.

2.1.1 Strategie

Jedním z důležitých pojmů strategického managementu je právě strategie. Strategie je velice široký pojem, který určuje konkurenceschopnost firmy, její cíle a také jaká politika pomůže k dosažení těchto cílů. Strategie určuje konkurenceschopnost firmy, neboť s dobrou strategií bude podnik prospívat a tím tak čelit nástrahám okolí. Strategie je také velice důležitá pro rozhodování za neurčitých podmínek, neboť stanovuje různé alternativy, které mohou nastat. Strategie je tedy základní součástí řídicích a manažerských procesů, kdy na začátku je vhodné stanovit si poslání firmy, a na konci jsou výstupy, kdy musí dojít ke splnění cílů (Fotr et al., 2012).

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, str. 8) „strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Má-li podnik například za cíl zvýšení objemu zisku, potom tohoto cíle může za určitých podmínek dosáhnout různými postupy, způsoby – zvýšením nabídky zboží, zvýšením ceny, snížením nákladů, přechodem na výnosnější trh. Jinak řečeno, v daném případě lze cíl zvýšení objemu zisku dosáhnout využitím různých strategií.“

2.1.2 Mise – poslání firmy

Pojem mise je také jedním z důležitých pojmů strategického managementu, neboť vyjadřuje přání firmy, jak by měla být chápána veřejností. A dle tohoto přání jsou formulovány strategie firmy. Mise vlastně určuje současný a budoucí předmět podnikání a

spolu s vizí se stává opravdu velice důležitou při formulování strategie. Misi určují tři veličiny: zákazníci, společnost a konkurence. Vazba mezi těmito třemi prvky určuje představu o činnosti firmy (Srpová, Řehoř, 2010).

2.1.3 Vize firmy

Dle Srpové a Řehoře (2010, str. 130) je „pojem vize odvozen z latinského slova visio, což znamená zření a ve vazbě vize budoucnosti označuje proroctví. Proto také pojem firemní vize označuje formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů firmy pro dlouhodobější horizont.“ Vize tedy představují budoucí vývoj a postavení firmy, jde i o motivační faktor pro firmu, neboť ukazuje to, co by firma chtěla. Vize je velmi důležitým pojmem ve strategickém managementu, neboť dle přání budoucího vývoje se určují strategie, jak k tomuto cíli dojít.

2.1.4 Cíle firmy

Zatímco mise a vize firmy jsou spíše abstraktními pojmy ve strategickém managementu, cíl firmy je brán jako konkrétní stav, kterého chce firma dosáhnout. Cíle jsou jasně stanovené úkoly, které mají být vyřešeny v určitém čase. Pomocí cílů firmy jsou tedy vize a mise přeměněny na konkrétní žádoucí výsledky firmy. Cíle jsou pro firmy a strategický management důležité, protože dle cílů se následně v oblasti strategie stanovují potřebné zdroje a prostředky. Cíle musí být v souladu s metodou SMART, musí být tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované (Srpová, Řehoř, 2010).

2.2 Strategický management

Dle Fotra et al. (2012) jsou principy, které využívá strategický management staré již tisíce let, jde totiž o základní lidské činnosti, jako je plánování, organizace a kontrola. V dnešní době vychází strategický management z různých moderních přístupů:

- procesní přístup – tento přístup zdůrazňuje především manažerské funkce v plánování, organizování, vedení a kontroly,
- psychologicko-sociální přístup – v tomto přístupu je nejdůležitější výběr a rozmístění pracovníků, jejich motivace a stimulace,
- systémový přístup – vychází z myšlenky H. Fayola, že dílčí procesy fungují pouze v integrovaném celku, tento přístup je vhodný pro analýzu celku,

- kvantitativní přístup – vychází z matematických výpočtů a algoritmů při řešení rozhodovacích úloh managementu,
- empirický přístup – tento přístup rozebírá a zobecňuje manažerské praxe úspěšných firem.

Díky těmto různým přístupům je těžké stanovit přesnou definici strategického managementu. Dle Fotra et al. (2012, str. 25) „je strategický management jakýsi soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů.“

Dle Hanzelkové et al. (2013, str. 1) je strategický management „řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje firmy, na udržování souladu mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji (včetně lidských) a rovněž na soulad mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje.“

Výhody strategického managementu

Strategický management má mnoho výhod pro firmy. Důležitou výhodou strategického managementu je, že se organizace podílí na své vlastní budoucnosti a nečeká jen na to, co nastane. Také ve většině případů firma sama vytváří aktivity ve svém okolí místo toho, aby na ně jenom reagovala. Strategický management také pomáhá budovat porozumění a oddanost vedení i zaměstnanců firmy, neboť komunikace je jedním z klíčových faktorů strategického managementu. Také může docházet ke zvýšení prodejnosti výrobků a služeb, zvyšuje se ziskovost firmy. Zlepšuje finanční výkonnost, firma si lépe uvědomuje nebezpečí a hrozby ve vnějším okolí firmy. Strategický management se může kladně projevit i ve vztahu se zaměstnanci. Zvyšuje se produktivita zaměstnanců a zlepšuje se pohled zaměstnanců na problémy firmy. Dochází k minimalizaci dopadů některých změn, které jsou neočekávané. Také se efektivněji využívá čas a zdroje firmy, není potřeba tolik času a zdrojů na opravy některých špatných rozhodnutí, neboť těch ubývá (Mallya, 2007).

2.2.1 Vývoj strategického managementu

Od ukončení druhé světové války až po současnost došlo k mnoha změnám v podnikovém prostředí a také v chápání strategického managementu. Na tyto změny musely podniky reagovat, aby mohly být nadále úspěšnými a tím se postupně měnilo i podnikové strategické myšlení. Vývoj strategického managementu shrnul Zuzák (2012) do pěti etap:

- **Etapa podnikového plánování** – tato etapa se odvíjí hned po skončení druhé světové války až do roku 1960. Etapa je charakterizována poškozenými ekonomikami evropských států a Japonska. Trh trpěl především nedostatkem potravin a dalšího zboží každodenní spotřeby. Hlavním cílem bylo tedy tento trh naplnit. Strategický management se proto zabýval pouze jen plánováním finančních toků a výroby, aby došlo k nasycení trhu.
- **Etapa dlouhodobého plánování** (1960 - 1973) – trh v tomto období začíná být již nasycen potravinami a výrobky každodenní spotřeby. Zákazníci se proto při svém rozhodování o koupi zaobírají především cenou výrobků a proto se strategický management zajímá především o co největší efektivnost výroby. Také se začínají budovat dlouhodobé plány na základě dosavadního vývoje. V managementu se začínají plně využívat počítače, což vede k prognostickým modelům budoucnosti podniku.
- **Etapa strategického plánování** (1973 – 1980) – v tomto období dochází k ropné krizi, která znamená celosvětovou destabilizaci. Firmy si uvědomují, že neustále dochází ke změnám, a že je nutné s těmito změnami počítat. Díky této situaci dochází v oblasti strategického managementu k dalším změnám. Vypracovávají se analýzy příležitostí a hrozeb, analýzy rizik, která mohou v podnikatelském prostředí nastat, rozvíjí se krizové řízení podniku.
- **Etapa strategického managementu** (1980 - 1995) – v tomto období dochází ke zvyšování konkurence, neboť nabídka převyšuje poptávku. Dochází k mnoha změnám, které urychlují celosvětovou globalizaci. Mění se zákazníci, kteří mají zájem o široký sortiment výrobků a jejich preference. Dochází k módním vlnám ve spotřebě. Firmy musí na tyto skutečnosti reagovat pružnější výrobou, zvyšuje se spolupráce

podniků. Velmi výrazně se zvyšuje globalizace a vývoj informačních a komunikačních technologií, na které musí strategický management reagovat.

- **Etapa „nového“ strategického managementu** – tato etapa se datuje od roku 1995 do současnosti a je charakterizována především intenzitou již dříve popsaných změn. Na globálních trzích si konkurují obrovské firmy, které jsou velice silné a pohlcují firmy slabší. V oblasti strategického managementu musí docházet k neustálým inovacím. Dochází k obrovským marketingovým bojům o zákazníka, který je stále náročnější. Strategický management musí počítat s rychlými změnami, s hrozbami a mnoho dalším.

2.2.2 Fáze strategického managementu

Dle Fotra et al. (2012) se rozlišují tři fáze strategického managementu: formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie.

Formulace strategie obsahuje především strategická východiska, ve kterých jsou definovány cíle firmy na samém konci plánu a také plány postupů, jak se k těmto cílům přiblížit. Nejprve tedy dochází k definici poslání firmy a od něj se odvíjí vize firmy. Posléze jsou na těchto vizích postaveny strategické cíle firmy. Další kroky vedou ke tvorbě scénářů, které mají za úkol popsat vnější prostředí firmy a různé alternativy, které mohou nastat. Tyto scénáře se tvoří na základě analýz prostředí, které budou součástí této diplomové práce. Pomocí těchto analýz se stanoví příležitosti a hrozby okolí a také silné a slabé stránky firmy. Výstupem první fáze je určitý strategický záměr, kde jsou přesně formulované vize, cíle a plány k jejich dosažení. Tímto krokem se vytvoří strategický plán.

V druhé fázi dochází k **implementaci strategie**, což je prací operativního managementu. Do této fáze patří řídicí aktivity, jejichž cílem je plnit strategický záměr dle plánu. Úkolem operativního managementu je určení taktických a provozních plánů, zabezpečení všech potřebných faktorů, koordinace všech procesů a řešení nalezených odchylek a také podávání zpráv o průběhu tohoto procesu.

Poslední krokem je **hodnocení strategie**, které se uplatňuje ve všech krocích v průběhu celého strategického řízení. Jelikož se okolí podniku neustále mění, je důležité sledovat externí a interní faktory, které mají na strategii vliv. Je potřeba vyhodnocovat dosahované výsledky, které se porovnávají s plánem a následně se navrhnou nutné opravy

strategického záměru. Fáze hodnocení je důležitá, neboť přispívá ke konečnému důsledku strategického plánu, který rozvíjí kompetence firmy a zkušenosti firmy, které zvyšují znalostní rozvoj firmy.

Mallya (2007, str. 27) říká, že „strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Všechno je o lidech, vůdcovství, technologii a procesech. Efektivní kombinace těchto elementů pomůže organizaci dosáhnout předem stanovených cílů. Je to neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity. Je to také každodenní rozhodování o tom, jak se bránit vznikajícím změnám v daném prostředí podnikání.“

Mallya (2007) tvrdí, že strategické řízení je dynamický, nikdy nekončící proces, kdy organizace musí být schopna reagovat na výzvy. I když Mallya (2007) vytvořil tuto definici strategického řízení, kde se nedá uvažovat o nějaké posloupnosti kroků, i přesto stanovil těchto pět fází procesu strategického řízení:

- **První fáze** – dochází k definování současných podnikových cílů. Této fázi je kladeno za úkol najít současný skutečný stav strategického řízení a tím pomoci určit cíle firmy a určit hlavní důvod toho, proč firma existuje.
- **Druhá fáze** – jsou stanovovány strategické analýzy vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy. Analýza vnějšího prostředí má za úkol najít všechny faktory, které mají vliv na fungování podniku, například pomocí analýzy PEST, která bude součástí této práce. Analýza odvětvového prostředí zjišťuje hrozbu konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů a hrozbu substitutů. V této diplomové práci bude k těmto účelům použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Poslední jsou analýzy vnitřního prostředí firmy, kam můžeme zařadit i analýzu současných misí, vizí, strategií a cílů firmy.
- **Třetí fáze** - v této fázi dochází k formulaci strategie, kdy se přehodnocují současné cíle a strategie organizace tak, aby byla strategie pro další období úspěšnější. Formulují se různé odchylky, které mohou nastat a také se stanovují potřebná nápravná opatření.
- **Čtvrtá fáze** – zde dochází k implementaci strategie, kdy se musí sladit organizační struktura, systémy, procesy a mnoho dalších věcí se stanovenou strategií.

- **Pátá fáze** – do této fáze se zahrnuje hodnocení a kontrola strategie, kdy se kontroluje a hodnotí celý vývoj implementace stanovené strategie a také se stanovují určité nápravné kroky, pokud implementace neprobíhá dle plánu.

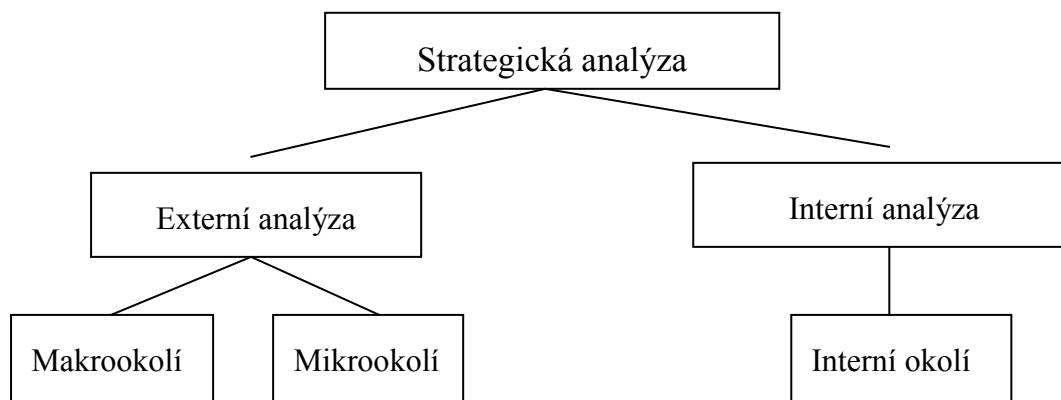
2.3 Strategická analýza

Základem pro vytvoření strategie je nalézt souvislost mezi podnikem a jeho vnějším okolím. Vytvoření strategie je složitý proces, který potřebuje identifikovat a analyzovat vnější faktory, které působí na podnik a také analyzovat zdroje a schopnosti podniku. Nejdůležitějším úkolem strategie je právě příprava podniku na různé změny, které mohou nastat. K tomu je potřeba strategická předvídavost, která je založena na strategických analýzách.

Cílem této strategické analýzy je analyzovat, určit a zhodnotit všechny možné faktory, u kterých je vysoká pravděpodobnost, že budou mít na firmu určitý vliv. Je velice důležité co nejlépe analyzovat současnou situaci podniku, která pomůže určit budoucí strategii. Musíme zjistit a určit pozitivní i negativní faktory, které ovlivňují firmu. Pozitivní faktory poté využijeme a negativní faktory je třeba zkusit potlačit.

2.3.1 Rozdělení strategické analýzy

Obr. 2.1. Rozdělení strategické analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčkové a Buchty, 2006

Externí analýza se zabývá faktory, které působí na podnik z vnějšího okolí a ovlivňují jeho strategickou pozici a poskytují firmě určité příležitosti, ale také mohou obsahovat hrozby, které mohou být pro firmu velké riziko. Jak je vidět na obr. 2.1 do externí analýzy zahrnujeme analýzu makrookolí a mikrookolí.

K analýze makrookolí se používají dvě metody, PEST analýza a metoda 4C. První analýza se zabývá zjišťováním politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů na firmu a je součástí této diplomové práce. Metoda 4C je založena na analýze globalizace. Tyto analýzy slouží především ke zjištění relativně vzdálených faktorů, které jsou ale pro další vývoj firmy velice důležité, neboť firma o nich musí vědět, musí s nimi počítat.

Do externí analýzy zahrnujeme i analýzu mikrookolí, neboli analýzu odvětví. Klasickou analýzou, která je v této situaci používána, je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Porterova analýza je rovněž řešena v této diplomové práci. Tato analýza je zaměřena na určení vlivů působících na výnosnost odvětví.

Oproti externí analýze stojí analýza interní, která analyzuje vnitřní okolí firmy. Určuje zdroje a schopnosti podniku, potřebné k zjištění, jak je firma schopna reagovat na hrozby ve svém okolí, nebo naopak, jak je schopna využít poskytnuté příležitosti. V této diplomové práci je interní analýza charakterizována finanční analýzou.

Poslední analýzou, která se hojně využívá, je SWOT analýza, která je syntézou externí i interní analýzy. I v této diplomové práci je analýza SWOT využita, neboť výborně dává dohromady silné a slabé stránky firmy, které určuje interní analýza a také příležitosti a hrozby, které jsou charakterizované externí analýzou (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4 Externí analýza

Pomocí externí analýzy analyzujeme makroprostředí a mikroprostředí podniku. Pro podnik je velice důležité sledovat a analyzovat informace týkající se externího prostředí, je pro něj důležité znát současný i dokázat předpovědět budoucí vývoj a výskyt externích faktorů, které firmu ovlivňují.

2.4.1 Analýza makrookolí firmy

Tato analýza se zabývá faktory, které na podnik působí na makroúrovni. Pro tuto analýzu se používá především PEST analýza a metoda 4C. PEST analýza se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory. Metoda 4C je zaměřena především na analýzu faktorů globalizace. Ve své diplomové práci se budu zabývat analýzou PEST (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4.1.1 PEST analýza

PEST analýza je analýzou vnějšího prostředí firmy. Tato analýza představuje zhodnocení politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Je důležitou součástí strategického managementu, neboť firma musí znát veškeré faktory, které ji mohou ohrozit. Umožňuje podniku pochopit, které z těchto faktorů mají na podnik největší vliv a pomoci tak firmě čelit případným problémům, které ovšem nemohou zásadně ovlivnit. PEST analýza je velice obsáhlá, neboť obsahuje skoro veškeré makroekonomické ukazatele.

Název PEST analýza se sestává z prvních písmen z anglických názvů: P – political, E – economic, S – social, T – technological. PEST analýza má také různé variace, často se do názvu také přidává písmenko L (legal), neboli právní prostředí. Pak se analýza nazývá například SLEPT analýzou. Někdy se také přidává další písmeno E (environmental), což znamená životní prostředí. Poté se můžeme setkat s názvy PESTLE, PESTEL. Ve své diplomové práci zůstanu u původní PEST analýzy, kde se právní prostředí zahrnuje pod politické faktory a životní prostředí pod technologické faktory (Businessvize, 2010).

Politické faktory

Politické a legislativní faktory je velice nezbytné analyzovat, neboť ty mohou výrazně ovlivňovat rozhodování podniku. Faktory, které mohou ovlivnit firmu, jsou například stabilita vlády a politického prostředí, podpora zahraničního obchodu, politika různých politických stran, výdaje vlády, vládní úřady. Mezi legislativní faktory patří například daňové zákony, státní regulace hospodářství, občanský zákoník, antimonopolní zákony. Tyto zákony, právní normy a vyhlášky formují prostor pro podnikání a upravují také systém podnikání, mohou významně ovlivnit budoucnost podniku (Mallya, 2007).

Bensoussan a Fleisher (2013, str. 190) mezi politicko – legislativní faktory řadí: „politiku politických stran, státní regulace aktivit firem, zákony o ochraně majetku a vlastnictví, politická rozhodnutí, která mají vliv na firmy, povahu politické moci a rozhodovacích struktur, veřejné mínění.“

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří makroekonomické ukazatele, které vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patří sem tempo růstu ekonomiky, inflace, vývoj HDP, příjmy a výdaje státního rozpočtu, daňové podmínky, nezaměstnanost atd. (Srpová, 2010).

Mallya (2007, str. 44) říká, že „podnik je při svém rozhodování do určité míry ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. A proto je potřeba analyzovat:

- zda existuje silná centrální banka, jaký je bankovní stav – charakter úspor a půjčování,
- jak vysoké je daňové zatížení,
- zda jsou překážky při exportu a importu,
- jaká je cenová politika,
- jaký je trend nezaměstnanosti,
- jaká je úroková míra,
- jaká je inflace,
- jak se vyvíjejí příjmy a náklady práce, atd.“

Sociální faktory

Je velice důležité analyzovat také sociální a kulturní faktory, protože mohou ovlivnit poptávku zákazníků po výrobcích a službách firmy. Tyto faktory se mění v průběhu let, například v dnešní době je velice populární zdravý životní styl obyvatelstva, což ovlivňuje například posilovny, obchody se zdravou výživou atd. Proto je pro firmy důležité sledovat vývoj i v této oblasti.

Do sociálních a kulturních faktorů tedy zařazujeme především demografické změny, životní styl a úroveň obyvatelstva, stav vzdělání a dostatek pracovních sil, změny rodinného stavu, různorodost společnosti, mobilitu pracovních sil, různé trendy (například využívání IT technologií), růst rozdílnosti mezi lidmi (Mallya, 2007).

Bensoussan a Fleisher (2013, str. 189) mezi sociální faktory řadí:

„Sociální faktory:

- ideologie charakteristické pro daný stát,
- příjmové rozdíly mezi sociálními vrstvami obyvatelstva,
- procentuální podíl obyvatelstva v sociálních segmentech,
- systém hodnot pro sociální třídy,
- kulturní zázemí země,
- porodnost a úmrtnost obyvatelstva.“

Technologické faktory

Jelikož se podnik vždy pohybuje v určitém prostředí a okolní vlivy na něj mohou působit různě, je důležité hlídat si tyto změny, neboť tyto mohou dramaticky podnik ovlivnit. A právě umět předpovídat vývoj technologického prostředí může být základním článkem úspěšného podniku.

Mezi technologické faktory řadíme změny tempa technologie, podporu vlády v oblasti výzkumu, tzn. výši výdajů na podporu výzkumu průmyslu. Dále také nové pracovní techniky a metody, například neustálé se rozšiřující mobilní telekomunikace, nové formy distribuce – intranet, extranet. Do těchto faktorů se také zařazuje míra inovací a také různé databázové technologie, které umožňují podnikům přístup k informacím.

Do technologických faktorů se také někdy zařazuje životní prostředí, které musí každý podnik analyzovat, neboť je velice důležité znát ekologické podmínky v prostředí, ve kterém firma podniká. V dnešní době ve společnosti převažují ekologické trendy - ochrana životního prostředí, zachování udržitelného rozvoje, recyklace odpadů a změna klimatických podmínek. Tyto trendy se pomalu dostávají i do legislativního rámce společnosti, a proto je důležitá jejich analýza, aby firmy věděly, jak je tyto trendy mohou ovlivnit (Mallya, 2007).

2.4.2 Analýza mikrookolí

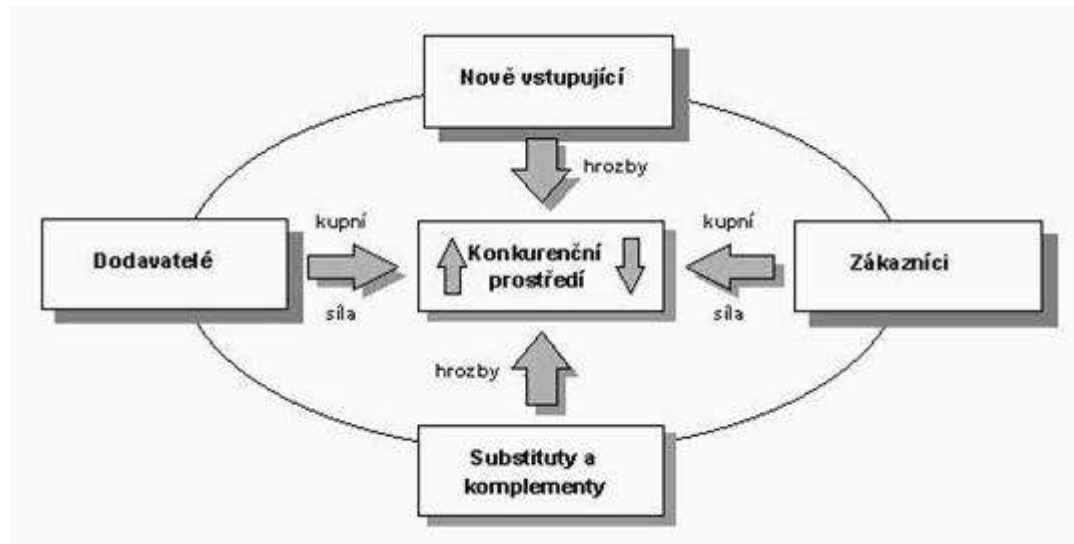
V analýze mikrookolí se analyzuje blízké okolí firmy, které tvoří několik skupin. Mezi hlavní skupinu patří zákazníci, neboť ti nakupují výrobky a služby podniku a jsou jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí. Dále zde řadíme dodavatele, kteří ovlivňují

získávání disponibilních zdrojů, které jsou pro firmu životně důležité. Mezi tyto zdroje řadíme suroviny, materiály, stroje a zařízení, které firma potřebuje ke svému působení. Konkurence je dalším z faktorů, které firma musí analyzovat, neboť konkurence může firmu velice ohrozit, může firmě například přebrat její zákazníky. Dále zde zařazujeme různé marketingové prostředníky, kam řadím distribuční kanály, reklamní agentury, logistické firmy. Posledním z faktorů je veřejnost, komunita (Vašítková, 2014). V této své diplomové práci se zaměřím na analýzu mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil.

2.4.2.1 Porterův model pěti sil

Hanzelková et al. (2013, str. 69) píší, že „Porterova analýza konkurenční pozice firmy v odvětví – obecně slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v jejím odvětví a v nalezení příležitostí, jejichž realizace by mohla postavení firmy v jejím odvětví zlepšovat. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.“

Obr. 2.2. Porterův model pěti sil.



Zdroj: STRATÉG. *Strategická situační analýza* [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro firmu velice důležití, neboť právě na nich závisí dodávka materiálů, ze kterých poté firma vyrábí své výrobky, proto mají velkou vyjednávací sílu. Největší vyjednávací sílu mají především dodavatelé, kteří jsou v monopolní pozici, nebo dodávají velice specifický druh materiálu či suroviny a firma tak nemá možnost najít si dodavatele jiného. Velkou vyjednávací sílu také mají dodavatelé, kteří svou velikostí firmy výrazně převyšují firmu odběratele a mohou tak usoudit, že odběratel pro ně není nijak důležitým zákazníkem. Firma také může mít nepřesné informace o trhu, tzn. informace o nabídkách jiných dodavatelů. Obrovskou roli hraje také kvalita dodávaného materiálu. Pokud je kvalita výjimečná, může si dodavatel určit mnohem vyšší cenu za materiál a firma bude nucena tuto cenu akceptovat, neboť chce získat co nejvyšší zisk.

Vyjednávací síla zákazníků

Největší vyjednávací sílu má zákazník, který je velkým odběratelem výrobků firmy a firma je na tomto odběru velice závislá. Proto dochází k situacím, kdy si zákazník diktuje cenu a vyhrožuje firmě tím, že odejde ke konkurenci, což by pro firmu bylo zničující. Dále také zákazník může přejít ke konkurenci, pokud jsou srovnatelné ceny a kvalita výrobků a také hlavně z důvodů, že produkt, který zákazník odebírá, není diferenciován, a tudíž mohou odběratelé snadno přejít k jinému substitutu. Velkou roli hraje také kvalita výrobků, proto se firma musí snažit o udržení dobré kvality svého zboží.

Vyjednávací síla nových konkurentů

Samozřejmě na každém trhu přibývají noví konkurenti, zvláště na trzích, které se stávají atraktivními, protože zde dochází ke zvyšování zisků. A jejich vyjednávací síla spočívá především v tom, že jsou noví, mají například nové nápady a tím mohou přilákat zákazníky k sobě. Nově přichozí konkurenti mají poté nepříznivý vliv právě na zisky i ceny zboží a také na náklady současných firem. Může docházet k tomu, že firmy budou muset tlačit ceny zboží dolů a tím snižovat zisky, právě aby nedošlo k přilákání nových konkurentů. Jenže toto má za následek nejen nižší ziskovost, ale také vyšší výdaje.

Vyjednávací síla substitutů

Substitut je vlastně podobný výrobek, který vyrábí jiná firma, ale užitná hodnota tohoto výrobku je prakticky stejná. Zde jsou největším problémem firmy, které dokáží vyrobit

substituty s nižšími náklady a tedy i nižší cenou, která bude pro zákazníka přijatelnější. Také firmy, které nabízejí substituty, mohou vyrábět rychleji a kvalitněji, což je pro zákazníka také rozhodující.

Celkový trh a jeho konkurenční prostředí

Samozřejmě i trh, ve kterém firma podniká, má obrovský vliv na firmu. Například může docházet k úpadku, či pomalému růstu trhu, může zde docházet k cenovým i necenovým válkám mezi konkurenty. Dále v případě že se jedná o nový trh, je zde potom hrozba právě nově přichozích konkurentů. Může docházet k velkým výkyvům ziskovosti firem na trhu. Firmu mohou ohrozit také špatné informace na trhu, nebo vysoké bariéry při opuštění trhu (Hanzelková et al., 2009).

2.5 Interní analýza

Interní analýza je analýzou vnitřního prostředí firmy, do které patří vícero faktorů, které jsou popsány níže. Do této analýzy také patří finanční analýza, kterou jsem ale pro potřeby této práce vyčlenila a popsala v další podkapitole.

2.5.1 Analýza vnitřního prostředí firmy

V analýze vnitřního prostředí firmy se řeší tyto faktory: vědecko-technický rozvoj, marketingové a distribuční faktory, faktory řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové. Analýza vnitřního prostředí firmy je důležitá pro následné zpracování SWOT analýzy, která je popsána níže. Jde o smíšenou analýzu, kterou se zjišťují silné a slabé stránky firmy. Aby se tyto slabé a silné stránky firmy mohly určit, je nezbytné analyzovat právě tyto faktory vnitřního prostředí firmy.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj je velice důležitým faktorem pro firmu. Pomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, neboť pomáhá zlepšovat ať už samotný výrobek, nebo výrobu, kde může pomáhat snižovat náklady. V tomto bodě se určuje, jak firma dokáže tento faktor využívat ve své strategii. Analyzuje se především schopnost a způsobilost základního výzkumu, zda je slazen výzkum s přáním zákazníka, zda se využívají nové kvalitnější materiály, analyzuje se i pracovní prostředí z hlediska kreativity a využívání inovačních procesů.

Marketingové a distribuční faktory

V oblasti strategického managementu je potřeba řešit i faktory marketingové, neboť ty bývají velice nákladné a tím mohou ovlivnit hospodaření podniku. Některé firmy nemusí mít tak rozvinutý marketing, protože vyrábí tak specifický výrobek, který si snadno najde odběratele. Naproti tomu firmy, které vyrábějí spíše spotřební zboží, musí mít marketing na velice vysoké úrovni, aby tak měly pro své výrobky odbyt. V této oblasti je důležité analyzovat především tyto faktory: strukturu trhu, podíl na trhu, cenovou strategii firmy, její distribuční cesty, vztahy s odběrateli, kvalitu a prodejnost výrobků, účinnost marketingových aktivit, postavení výrobku na trhu a další.

Faktory řízení výroby

V tomto bodě analýzy vnitřního prostředí firmy se zabýváme především dostupností potřebných zdrojů energií, surovin, polotovarů, výrobních strojů. Také se musí uvažovat a analyzovat hospodárnost celého procesu výroby, tzn. systém řízení zásob, řízení výroby a kvality, hospodárnost výrobních strojů. V této diplomové práci budeme v tomto bodě analyzovat poskytování dané služby a hospodárnost celého procesu poskytování služby. Firma totiž nevyrábí výrobek, ale poskytuje službu.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tyto faktory mohou velice ovlivnit konkurenceschopnost podniku a proto je potřeba je také analyzovat. Jedná se například o image podniku, organizační strukturu podniku, firemní kulturu, motivaci zaměstnanců a jejich odměňování, úroveň informačních technologií používaných ve firmě, úroveň personálního řízení ve firmě.

Faktory finanční a rozpočtové

V oblasti strategického managementu jde o jednu z nejdůležitějších analýz, neboť díky této analýze víme, jak si firma stojí, jak využívá své zdroje. Smyslem této analýzy je ověření, zda je podnik „finančně zdravý“ a také zda má podnik dobré finanční zdroje na uskutečnění dané strategie. Tyto faktory se popisují pomocí finanční analýzy, která je probrána v mé práci níže (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

2.5.2 Finanční analýza

Jelikož je v dnešní době na trhu velice konkurenční prostředí, je opravdu nutné pro fungování na trhu mít přehled nejen o obchodní stránce společnosti, tím myslím odbyt výrobků a služeb, ale také o stránce finanční, která management společnosti řeší právě pomocí finanční analýzy podniku.

Charakteristika finanční analýzy

V současné době se ekonomické prostředí neustále mění. Je proto velice důležitý rozbor finanční situace firmy, která poté slouží k vyhodnocování, jak byla úspěšná firemní strategie při změnách například tržní struktury nebo konkurenční pozice. Existuje mnoho různých definic finanční analýzy, ale nejpoužívanější je, že finanční analýza systematicky rozebírá a analyzuje získána data, která získává z účetních výkazů (Růčková, 2011).

Knápková et al. (2013, str. 17) například tvrdí, že „finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovování optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak – a to zejména – pro odhad a prognózování budoucího vývoje.“ A to je právě i pro potřeby této diplomové práce velice důležité, neboť cílem je i odhadnout budoucí vývoj postavení firmy, který bude založen právě i na finanční analýze.

Zdroje pro finanční analýzu

Data pro finanční analýzu jsou čerpána pomocí těchto tří zdrojů:

- **Rozvaha** – v tomto výkazu je přehled aktiv a pasiv, neboli majetku společnosti a způsobů jeho financování. Do aktiv je zařazen veškerý majetek firmy, ať už dlouhodobý majetek hmotný, nehmotný a finanční, tak oběžný majetek, který se dělí na zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Do pasiv je zařazen vlastní kapitál a cizí zdroje.

- **Výkaz zisku a ztrát** – pro výpočet poměrových ukazatelů je velice důležité znát hospodářský výsledek firmy před zdaněním (hrubý zisk) a také hospodářský výsledek po zdanění (čistý zisk). Právě pomocí výkazu zisku a ztrát, kde se stanovují tržby a náklady v jednotlivých letech plánovacího období, můžeme tyto dva výsledky získat.
- **Výkaz peněžních toků** – pomocí tohoto výkazu jsou zobrazeny veškeré příjmy a výdaje firmy v jednotlivých letech plánovacího období a ty jsou poté členěny na toky provozní, investiční a finanční (Fotr et al., 2012).

2.5.2.1 Analýza poměrovými ukazateli

Základem finanční analýzy je především soustava poměrových ukazatelů, proto i v této diplomové práci bude v praktické části řešena analýza pomocí poměrových ukazatelů. Mezi ukazatele, které jsou počítány, patří ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Analýzou pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme informace o silných a slabých stránkách firmy. Tyto informace získáváme na základě srovnání s doporučenými hodnotami, které se vytvářejí na základě stejných ukazatelů konkurenčních firem. Výsledkem je poté podnět pro přípravu dalších aktivit, které vedou ke zvýšení výkonnosti a zlepšení finančního zdraví firmy (Fotr et al., 2012).

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele se také označují jako ukazatele výnosnosti, nebo například návratnosti. Tyto názvy jsou odvozeny od toho, co dané ukazatele poměřují, vyjadřují totiž poměr konečného hospodářského výsledku k určitému vstupu, těmito vstupy jsou aktiva, kapitál, nebo tržby.

Rentabilita investovaného kapitálu – ROCE – výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu. Pomocí tohoto ukazatele počítáme, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním (EBIT) podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli (Kislingerová, 2010)

$$ROCE = \frac{EBIT}{Vlastní\ kapitál + Rezervy + Dlouhodobé\ závazky + Bankovní\ úvěry\ dlouhodobé}$$

Rentabilita aktiv – ROA - bývá také nazývána produkční síla a je klíčovým měřítkem výnosnosti. U toho výpočtu se dává do poměru zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního nebo cizího kapitálu (Vochozka, 2011).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE – vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Jde o jeden z hlavních ukazatelů, na který se zaměřují především akcionáři, investoři a společníci (Kislingerová, 2010).

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

Rentabilita tržeb – ROS – jak tvrdí Růčková (2011, str. 56), tento ukazatel vyjadřuje „schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Tomuto ukazateli se v praxi někdy také říká ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže.“

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou pro podnik velice důležité, neboť znázorňují, jak podnik nakládá a využívá jednotlivé části majetku. U ukazatele aktivity můžeme počítat s dvěma formami, jedná se buď o dobu obratu, nebo počet obrátů. Počet obrátů se počítá za jeden rok a doba obratu vyjadřuje, jak dlouho trval jeden obrat.

Obrat celkových aktiv – je měřítkem, jak firma využívá svá celková aktiva. Pomocí tohoto ukazatele je měřeno, kolikrát se celková aktiva obrátí za určitý časový interval, nejčastěji za jeden rok, neboli kolikrát se majetek firmy přemění na peníze. Tento ukazatel by nejlépe měl dosahovat co nejvyšších hodnot, minimální hranice je rovna jedné. Obrácenou hodnotou je doba obratu aktiv, která vyjadřuje tuto informaci ve dnech.

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva\ celkem}$$

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{Aktiva\ celkem}{Tržby} \cdot 360$$

Obrat zásob – tento ukazatel udává, kolikrát je každá položka zásob prodána a znovu naskladněna. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele, tzn. vyšší hodnoty, než jsou průměry, ukazují, že firma nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly další financování. Pokud jsou hodnoty nižší, pak má firma přebytečné zásoby a ty jsou zbytečně neproduktivní a vážou na sebe mnoho finančních prostředků. Zvyšuje se tedy vázanost kapitálu a podnik tedy nerealizuje tak velký výnos, jak by mohl. Zde se také rozlišuje **dobu obratu zásob**, která vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby vázané v podniku, do doby jejich spotřeby nebo prodeje.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Doba obratu pohledávek – tato doba udává počet dnů od doby vystavení faktury za prodej výrobků po dobu zaplacení. Samozřejmě pro firmu je nejlepší, aby tato doba byla co nejkratší, jinak vlastně podnik poskytuje svým obchodním partnerům obchodní úvěr, který je bezplatný (Vochozka, 2011).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Doba obratu závazků – tato doba udává počet dnů od doby vzniku závazku do doby jeho uhrazení. Nejlepší pro firmu je, pokud je doba obratu závazků totožná s dobou obratu pohledávek, nebo ještě lépe, pokud je doba obratu pohledávek nižší.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity je velice důležitou informací pro dlouhodobé fungování podniku. Ukazuje především, zda je firma schopná dostát svým závazkům, tedy je uhradit. Likviditu zjišťujeme pomocí oběžného majetku a ten z hlediska likvidnosti dělíme na krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a zásoby.

Běžná likvidita – tato likvidita zahrnuje celkový oběžný majetek, všechny jeho různě likvidní složky. Tento ukazatel měří, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Poskytuje informaci, kolikrát by byl podnik schopen splatit všechny své závazky, kdyby veškerá oběžná aktiva přeměnil na hotovost. Běžná likvidita by se měla nejlépe pohybovat v intervalu 1,6 – 2,5 a nikdy by hodnota běžné likvidity neměla klesnout pod hodnotu 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita – v tomto ukazateli se již z oběžného majetku vyčleňuje nejméně likvidní část a to jsou zásoby. Tento ukazatel je tedy přesnějším vyjádřením schopnosti podniku dostát svým závazkům. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v intervalu 0,7 – 1,0. Jestliže je hodnota rovna 1, znamená to, že podnik dostal všem svým závazkům bez nutnosti prodat své zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžný majetek} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita – tento ukazatel je nejpřesnější, neboť je počítáno pouze s peněžními prostředky, kam řadíme peníze v pokladně, peníze na běžném účtu, krátkodobé cenné papíry a šeky. Doporučená hodnota je okolo 0,2 (Vochozka, 2011).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vychází ze skutečnosti, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje, které ovlivňují jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko podnikání. V dnešní době prakticky neexistuje podnik, který by vše financoval jen z vlastního nebo cizího zdroje. Zaprvé, kdyby vše bylo financováno pouze vlastním kapitálem, pak to znamenalo snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. A za druhé, financovat jen cizími zdroji nelze už z hlediska zákona, kde je zakotvena povinnost vlastního kapitálu již při zahájení podnikání. Cizími zdroji se financuje především proto, že je zde relativně nižší cena ve srovnání s vlastními zdroji. Je to dáno působením daňového štítu, který vzniká v důsledku možnosti započítání úrokových nákladů do daňově uznatelných nákladů (Kislingerová, 2010).

Ukazatel celkové zadluženosti – jde o základní ukazatel zadluženosti. Pomocí ukazatele zjišťujeme, jaká část celkových aktiv je kryta cizím kapitálem. Čím nižší hodnota tohoto ukazatele, tím lepší.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech firmy – tímto ukazatelem je hodnoceno, jaká část celkových aktiv je kryta vlastním kapitálem. Zde platí, čím vyšší hodnota (do určité míry), tím lepší.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu – pomocí tohoto ukazatele můžeme zjistit poměr cizího a vlastního kapitálu, tato hodnota je velice důležitá například při žádosti o úvěr. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v intervalu 80% - 120%, tedy tento poměr by měl být celkem vyrovnaný (Dluhošová, 2010).

$$\text{Zadluženost VK} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

2.6 Souhrnná analýza

V této kapitole bude popsána analýza SWOT, která je také nazývána analýzou souhrnnou, neboť se skládá ze dvou analýz. Podrobnosti o SWOT analýze jsou popsány níže.

2.6.1 SWOT analýza

Název této analýzy, která se hojně používá v praxi, se skládá z počátečních písmen řešených faktorů. Písmeno S představuje silné stránky podniku, neboli Strengths, W jsou slabé stránky, které se v angličtině nazývají Weaknesses. Dalším z faktorů jsou příležitosti, neboli Opportunities a poslední jsou hrozby, tj. Threats.

Jde tedy o analýzu souhrnnou, neboť se skládá ze dvou analýz, analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT, neboli analýza příležitostí a hrozeb, analyzuje faktory, které přicházejí z vnějšího okolí, kam řadíme makroprostředí, zahrnujeme zde politické, ekonomické, sociální faktory a mikroprostředí, které zahrnuje zákazníky, dodavatele, konkurenci atd. Druhou analýzou je SW, která se týká především vnitřního prostředí firmy, kam řadíme firemní zdroje, kulturu, systémy, procedury, management firmy atd.

Silné a slabé stránky jsou určovány díky různým vnitropodnikovým analýzám, které jsou výchozí základnou pro hodnocení určitého stavu daných kritérií. Mohou se získávat z různých zdrojů, například dle nástrojů marketingového mixu 4P, kam zařazujeme produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. Poté s použitím dalších technik se kritériím přisoudí váha a poměruje se, jak velký vliv mají tato kritéria na podnik (Jakubíková, 2008).

Do **silných stránek** se zařazují především faktory, které určují opravdu silnou pozici firmy na trhu. Řadíme zde především oblasti, ve kterých firma vyniká a které poskytují firmě silnou konkurenční výhodu na daném trhu, kde firma podniká. V tomto bodě se posuzují především schopnosti, dovednosti a potenciál podniku.

Naproti tomu **slabé stránky** jsou opakem silných stránek firmy. Do matice SWOT analýzy se vybírají ty nejslabší stránky podniku, které podnik mohou velice ohrozit. Také se zde začleňují faktory, které jsou nedostatečné, aby byly zařazeny do silných stránek. Právě tyto faktory mohou firmu velice ohrozit a je důležité, aby firma tyto slabé stránky znala.

Do matice **příležitostí** podniku se zařazují příležitosti, které představují pro firmu určité možnosti. Tyto možnosti znamenají pro firmu lepší vyhlídky na růst podniku a na plnění cílů. Zařazují se zde především příležitosti, které pomáhají zvyšovat konkurenceschopnost podniku.

Posledním bodem v matici jsou **hrozby**. Hrozby představují určitou změnu v okolí podniku, které mohou podnik ohrozit, tím že může dojít k jeho úpadku. Hrozby jsou ve SWOT matici velice důležité a podnik na ně musí reagovat (Blažková, 2007).

Obr. 2.3. Ukázka možných faktorů ve SWOT analýze

| | |
|--|---|
| <p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • silná značka • dobré povědomí mezi zákazníky • cenová výhoda díky know-how • exkluzivní přístup k přírodním zdrojům | <p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek marketingových zkušeností • špatné umístění firmy • špatná reputace mezi zákazníky • nedostatečný přístup k distribučním cestám |
| <p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • nové technologie • nenaplněné potřeby zákazníků • odstranění mezinárodních bariér • rozvoj nových trhů • akvizice, joint ventures | <p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • vstup nových konkurentů na trh • konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem • nová regulační opatření, daňová zatížení |

Zdroj: vlastní zpracování dle Blažkové, 2007, str. 156

EFE a IFE matice

EFE matice (External Factor Evaluation Matrix) a IFE matice (Internal Factor Evaluation Matrix) jsou metody, které se používají při hodnocení faktorů SWOT analýzy. Pomocí EFE matice je hodnoceno vnější prostředí firmy, kterému musí firma čelit. IFE matice poté hodnotí vnitřní prostředí firmy.

Obě dvě matice se sestavují v těchto pěti krocích:

- **1. krok: vypsání všech důležitých faktorů** – v tomto kroku je důležité vypsát všechny faktory, které firmu ovlivňují zvenku a také faktory, které určují silné a slabé stránky firmy. V této diplomové práci budou faktory založené na analýze PEST, na Porterově analýze pěti konkurenčních sil a na analýze vnitřního prostředí firmy, kde hlavní složkou je finanční analýza podniku.
- **2. krok: přiřazení váhy každému faktoru** – váhy se přiřazují na základě významu, tzn. jaký význam má daný faktor na firmu vzhledem k ostatním faktorům. Tato hodnota se pohybuje mezi nulou a jedničkou. Čím blíže k hodnotě jedna tím je faktor

pro firmu důležitější a má na ní vyšší vliv. Hodnota všech faktorů musí být v součtu jedna.

- **3. krok: ohodnocení faktorů** – faktory se ohodnotí hodnotami 1 - 4. Hodnota 1 představuje velice významnou hrozbu, hodnota 2 nevýraznou hrozbu pro společnost, hodnota 3 vyjadřuje spíše nevýrazné příležitosti pro firmu a poslední hodnota 4 představuje pro firmu velice výraznou příležitost. U IFE matice se hodnotí 1 jako výrazná slabší stránka, 2 znamená nevýraznou slabší stránku, 3 představuje příliš nevýraznou silnou stránku společnosti a 4 vyjadřuje velice silnou stránku společnosti.
- **4. krok: znásobení vah a ohodnocení** – v tomto kroku znásobíme dané váhy a ohodnocení faktorů.
- **5. krok: součet všech násobků** – v posledním kroku sečteme veškeré násobky vah a ohodnocení u externích a interních faktorů (Lodato, 2014).

Po součtu veškerých násobků vah a ohodnocení můžeme usoudit, jak na tom firma je, neutrální hodnotou je vážený průměr 2,5; tato hodnota vyjadřuje uznávaný standard, kdy jsou příležitosti i hrozby v jakési rovnováze. Pokud se součet násobků pohybuje nad hodnotou 2,5 spíše k hodnotě 4, nachází se firma v atraktivním prostředí, které jí nabízí mnoho příležitostí. Pokud je hodnota pod 2,5 a přibližuje se k jedné, nachází se firma v neatraktivním prostředí plným hrozeb. U IFE matice je situace podobná, pokud je hodnota nad 2,5 a blíží se k 4, má firma mnoho silných stránek a ty mají převahu nad slabými. Naopak pokud je součet násobků menší než 2,5 a přibližuje se k jedné, převažují ve firmě slabé stránky nad silnými (Katsioloudes, 2006).

Možné využití výsledků SWOT analýzy, které zjistíme pomocí EFE a IFE matice, je ukázáno na obr. 2.4. Tento obrázek ukazuje různé strategie, které podnik může využít ve svém dalším působení. Pokud se podíváme na horní pravý kvadrant, který označujeme jako první, tak zde můžeme vidět převládající silné stránky a příležitosti. Tento kvadrant určuje především růstově orientovanou strategii, neboť tato situace je pro firmu úplně nejlepší, nejenom že má velice silné postavení, ale také má příležitosti, které zvyšují její konkurenceschopnost. Naproti je kvadrant číslo tři, který představuje převahu slabých stránek a hrozeb. Tento kvadrant je pro firmy nejhorší a tehdy je firmě doporučována obranná strategie nebo likvidace firmy. Další dva kvadranty nejsou pro firmu již tak ohrožující, ale určitě i v těchto případech je důležité zvolit vhodnou strategii. V druhém kvadrantu převažují slabé stránky a příležitosti, takže firma musí pracovat na svých slabých stránkách a snažit se

je posilovat a co nejvíce využívat příležitostí, které se firmě nabízí. V posledním kvadrantu převažují silné stránky, ale také hrozby. Firma by proto měla posilovat a utužovat své silné stránky a tím se snažit co nejvíce minimalizovat hrozby, které na podnik působí, neboli zvolit diverzifikační strategii (Sedláčková, Buchta, 2006).

Obr. 2.4. Využití SWOT analýzy



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

Podobné strategie také uvádí Srpová a Řehoř (2010):

- **Strategie SO (silné stránky a příležitosti)** – firma má příležitosti ve svém okolí a také má i mnoho silných stránek, které podporují využití těchto příležitostí. Tyto okolnosti jsou pro firmu velice přínosné a tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a tím pádem jde o nejlepší situaci pro podnik.
- **Strategie ST (silné stránky a hrozby)** – v okolí podniku se vyskytují hrozby, kterým musí podnik čelit díky svým silným stránkám. V této strategii by mělo docházet k maximalizaci silných stránek a naopak k minimalizaci hrozeb. Nejlepší pro firmu je, pokud identifikuje hrozby brzy a pomocí svých silných stránek změni tyto hrozby na příležitosti.
- **Strategie OW (příležitost a slabé stránky)** – ve vnějším okolí firmy se nachází mnoho příležitostí, ovšem firma je neumí příliš využít díky svým převažujícím slabým stránkám. Firma se proto musí snažit, aby své slabé stránky co nejvíce eliminovala, aby mohla plně využít dané příležitosti.

- **Strategie WT (slabé stránky a hrozby)** – pro firmu nejhorší situace, ve svém okolí má převažující hrozby a ještě převládají slabé stránky. Tato strategie se musí orientovat na minimalizaci obou faktorů, to nejčastěji činí pomocí uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

2.7 Volba strategie podniku

Po provedení strategické analýzy je nutně, aby se podnik rozhodl, jakou zvolí strategii svého dalšího vývoje. Výběr a formulace strategie je jedním z nejdůležitějších kroků vrcholového managementu. Volba optimální strategie je velice důležitá, neboť ovlivní budoucnost celého podniku. Manažer musí vzít tedy v úvahu strategickou analýzu podniku a také mnoho dalších faktorů, které mohou nastat (Zuzák, 2011).

Při tvorbě budoucí strategie by se firma měla zaměřit na vyhodnocení všech cílů a také strategií, které má firma v současné době. Mělo by dojít k přesnému popisu všech alternativních strategií, aby se všechny stupně řízení mohly zapojit do formulace strategie. Je také velice důležité, aby se našla rovnováha mezi různými alternativami, neboť se musí vzít v úvahu proveditelnost strategie, její případný dopad a vliv na firmu a také, že každá alternativa může mít jiné výhody a nevýhody. Konečným krokem je poté rozhodnutí, kterou strategii bude firma implementovat (Mallya, 2007).

Optimální strategie

Na základě všech výsledků analýz, jak už externích tak interních, je důležité, aby podnik vybral optimální strategii. Dle Keřkovského a Vykytěla (2006) je třeba vzít v úvahu především tři základní kritéria, dle kterých by se firma měla řídit.

Prvním kritériem je **vhodnost strategie**. Toto kritérium znamená, že optimální strategie by měla být v souladu s podnikem. Strategie musí vycházet z daných výsledků všech analýz. Měla by se zaměřit především na silné stránky podniku a ty nadále rozvíjet, také musí být v rovnováze s cíli podniku. Optimální strategie musí snižovat slabé stránky podniku a také by v ní měly být zahrnuty kroky pro případné ohrožení podniku vnějším okolím.

Dále musí být strategie **přijatelná**. Strategie musí vyhovovat všem, kteří jsou součástí podniku, musí uspokojit požadavky stakeholders.

Posledním kritériem je **uskutečnitelnost strategie**. V tomto kroku se musí podnik rozhodnout, zda může vybranou strategií uskutečnit v praxi. Podnik si musí klást otázku, zda má dostatek výrobních faktorů, kapitálu, technologií, energií, surovin a mnoho dalšího. Také záleží na firemní kultuře, se kterou by měla být strategie v souladu.

2.7.1 Druhy strategie

Jsou různé druhy a alternativy strategií podniku. Pro potřeby této diplomové práce jsem vybrala strategické alternativy dle Keřkovského a Vykypěla (2006). Ještě před formulací konečné strategie je potřeba, aby si firma odpověděla na několik otázek. Zda zůstane spíše ve fázi stability, to znamená firma zůstane v dosavadní oblasti podnikání. Nebo zvolí expanzi, kdy expanduje pomocí nových výrobků, expanduje na nové trhy. Nebo zda firma přidá jiné funkce podniku. Dále je možné zvolit omezení, kdy se opustí některé oblasti podnikání.

- **Strategie stability** – tato strategie je vhodná především pro podniky, které už mají vybudované své jméno a jsou velice stabilní a i vnější okolí není příliš proměnlivé. Je vhodná především pro podniky, jejichž výrobky jsou ve fázi zralosti a tak jsou spokojené s plněním svých dosavadních cílů. Podnik tedy pokračuje ve svém působení se stejnými výrobky a na stejném trhu.
- **Strategie expanze** – jde o strategii rozšiřování, zvyšování podílu na trhu, nebo ovládnutí jiných trhů. Jedná se o strategii, která je vhodná především pro firmy, které se nacházejí v neustále se měnícím prostředí, na které musí reagovat.
- **Strategie omezení** – tato strategie je vhodná pro firmy, které mají své výrobky v pozdním stádiu vývojového cyklu, nebo pokud není na trhu dostatečná poptávka, a také pokud firma nedosahuje svých stanovených cílů. Je tedy důležité, aby firma omezila některé své aktivity a věnovala své prostředky na zlepšení ostatních činností.
- **Strategie kombinovaná** – je strategií, která je nejvíce používána v praxi. Kombinuje výše uvedené strategie. Tuto strategii lze vidět u velkých firem, které mají mnoho struktur a divizí, když každá z těchto částí může mít jinou strategii.

3. Charakteristika společnosti

Vybraná dopravní společnost byla založena dne 30. 4. 1992, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku Krajského soudu v Ostravě. Podnik je akciová společnost a její základní kapitál je 88 141 000 Kč a je rozdělen na 88 141 kmenových akcií po 1 000 Kč jmenovité hodnoty. Tato dopravní společnost je českou společností bez zahraničního kapitálu, jde o jednu ze stabilních českých společností, která již funguje na trhu poměrně dlouhou dobu.

3.1 Předmět podnikání

Mezi stávající rozsah podnikání patří:

- silniční motorová doprava – nákladní provozována vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, osobní provozována vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče,
- klempířství a opravy karosérií,
- opravy silničních vozidel,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

3.2 Obchodní aktivity firmy

Obchodní aktivity firmy jsou zaměřeny především na nákladní dopravu. Na mezinárodní kamionovou dopravu, vnitrostátní dálkovou dopravu, rozvoz piva a potravinářských výrobků, přepravu sypkých substrátů, spediční činnost. Dále se zaměřuje na osobní dopravu, městskou hromadnou dopravu a zájezdovou dopravu vnitrostátní a zahraniční. Poslední aktivitou je servisně opravárenská a obchodní činnost, kam zařazujeme opravárenský servis, pneuservis, servis VOLVO a materiálně technické zabezpečení včetně obchodní činnosti – prodej pohonných hmot, olejů, maziv, náhradních dílů, technických plynů a pneumatik.

Organizační strukturu podniku můžeme vidět v příloze č. 1.

4. Aplikace vybraných metod strategické analýzy

V této části diplomové práce jsou analyzována data společnosti, jsou použity strategické analýzy popsané v teoretické části této práce. Jedná se o analýzu makrookolí PEST, analýzu mikrookolí pomocí Porterovy analýzy, dále interní analýzu dle finanční analýzy poměrových ukazatelů a poslední je souhrnná analýza SWOT. Veškerá data jsou získána z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow. Další informace, netýkající se finanční stránky, jsou poskytnuty konzultantem firmy, pokud není uvedeno jinak.

4.1 Externí analýza

V této části diplomové práce je vypracována PEST analýza, pomocí které je řešen vliv makroekonomických ukazatelů na firmu. Budou vypracovány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory a na konci této analýzy shrnuty do tabulky. Dopravní firma figurující v této práci podniká v mezinárodním měřítku, a proto faktory, které ovlivňují firmu, nepocházejí pouze z České republiky. Jelikož firma podniká především v Belgii, Nizozemí, Lucembursku, Německu a Francii, budou některé faktory zmíněny i v kontextu těchto zemí. Dále zde bude zahrnuta i analýza mikrookolí, která bude řešena pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

4.1.1 PEST analýza

V této části je zpracována PEST analýza, pomocí které je zjišťováno vnější prostředí, které na firmu působí a může ji ovlivnit.

Politické faktory

Firmy podnikající v České republice musí respektovat řadu zákonů, vyhlášek a nařízení, které jsou stanoveny právním systémem. Jedním z nejdůležitějších zákonů je Zákon o obchodních operacích – č. 90/2012 Sb. Tento zákon nahradil původní obchodní zákoník a v účinnost vešel 1. 1. 2014 a řeší zákonnou úpravu obchodních společností (Zákony centrum, 2014). Dále je to Zákon o účetnictví, Zákon o dani z příjmů, Zákon o dani silniční, Zákon o pozemních komunikacích a mnoho dalších. Firma také podléhá Zákonu o DPH, je plátcem daně z přidané hodnoty. Od roku 2015 platí tři sazby daně z přidané hodnoty, základní sazba je ve výšce 21%, první snížená sazba je 15% a druhá snížená sazba je 10%. Druhá snížená sazba platí od roku 2015 (Zákon o dani z přidané hodnoty, 2014). Další daní, která firmu hodně ovlivňuje, je daň spotřební, neboť tato daň se promítá do ceny benzínu a nafty, a tvoří

tuto cenu z více jak poloviny. A právě náklady na pohonné hmoty jsou ve firmě, která se zabývá dopravou jedny z nejvyšších. Tvorbu zákonů hodně ovlivňuje i politická stabilita státu. Dle různých odborníků se politická situace po předčasných volbách, ze kterých vzešla nová koaliční vláda, stabilizovala. Tím, že došlo ke stabilizaci politické situace ČR, můžeme předpokládat, že nebude docházet k razantním změnám v zákonech, které by naší firmu negativně ovlivnily, což může pro firmu znamenat určitou příležitost (Parlamentní listy, 2015).

Podnik se také specializuje na přepravu nebezpečných látek, neboli ADR. Podléhá proto Evropské dohodě o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí, která stanovuje podmínky pro přepravu těchto látek. Jsou zde zahrnuty podmínky pro konstrukce obalů, cisteren a kontejnerů, také požadavky na osádky vozidel, jejich výbavu a provoz (MDČR, 2015). Díky této dohodě musí firma školit své zaměstnance a kontrolovat, zda znají všechny podmínky. Také jednotlivé chemičky, kde jsou látky převáženy, pořádají nejrůznější testy bezpečnosti a školení, které musí zaměstnanci firmy absolvovat. V roce 2015 došlo k velkému zpřísnění podmínek při převozu nebezpečných látek. Lze tedy předpokládat, že Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných látek, zůstane po delší dobu neměnná. Tento faktor lze charakterizovat jako neutrální. Tzn. pro firmu tento faktor nepředstavuje ani příležitost ani hrozbu, neboť by se v dohledné době neměl změnit.

Dalším z faktorů, které ovlivňují firmu a jsou politického charakteru, je omezení jízdy kamiónů na silnicích. Tímto faktorem je podnikání firmy hodně ovlivněné, neboť v době, kdy toto omezení platí, musí kamióny stát a tím pádem nemohou nakládat, vykládat a převážet zboží, čím se brzdí celé podnikání. V každé zemi je toto omezení jiné. V České republice je toto omezení v období nedělí a svátků a to od 13 do 22 hodiny. Dále také o prázdninách, které jsou datovány 1.7. - 31.8. je omezení v pátky od 17 – 21 hod. a soboty 7 – 13 hod. Dále firma jezdí nejčastěji v Německu, kde je omezení v neděli a o státních svátcích od půlnoci do desáté hodiny večerní a také o prázdninách jsou některé soboty omezeny od 7 – 20 hod. Další zemí je Francie, kde je omezení od sobotní desáté hodiny večerní do nedělí desáté hodiny večerní a o prázdninách některé soboty 7 – 20 hod. Z tohoto hlediska je nejlepší podnikání v oblasti Beneluxu, což je volné seskupení Belgie, Nizozemí a Lucemburska, kde nákladní doprava může probíhat bez omezení dopravy. V dalším roce není uvažováno o zvýšení omezení jízdy kamiónů, tudíž tento faktor také zařadíme do neutrálních.

Firmu, která podniká v oblasti dopravy, ovlivňují také sazby mýtného, které se neustále mění. V České republice se sazba mýtného dělí na čtyři skupiny, sazba mýtného pro rok 2015 je uvedena v příloze č. 2. Od roku 2014 sazba mýtného vzrostla zhruba o desetinu a také přibyla nová kategorie Euro 6 a EEV (Aktuálně.cz, 2014). V nedávných dnech byl vydán Koncept řešení mýtného systému po roce 2016, ministerstvo v něm odmítá rozšíření zpoplatnění silnic nižších tříd. Právě zpoplatnění těchto silnic má vést k omezení jízd nákladních vozidel přes obce, což v dnešní době většina firem, kvůli nižším nákladům, využívá. Pro rok 2016 by se dle tohoto konceptu sazba mýtného neměla zvyšovat, firma může tento bod brát jako příležitost (Deník veřejné správy, 2015).

Dalším z faktorů, které ovlivňují firmu, jsou trhy měn, v případě naší firmy jde o kurz eura. Tento faktor se často řadí spíše do ekonomických faktorů, ale jelikož kurz eura je v dnešní době regulován Českou národní bankou a nevyvíjí se sám, je zařazen do politických faktorů. Česká národní banka provedla první intervenci již v roce 2013 z obavy z deflace, kdy nakoupila devizy v hodnotě 200 miliard korun, asi 7 miliard eur. Banka si dala za cíl udržet kurz nad 27 Kč/EUR, pokud bude kurz klesat, bude banka provádět intervence. Pokud dojde k oslabení koruny a kurz se vyšplhá nad 27 Kč/EUR, nechá banka kurz vyvíjet klasicky dle poptávky a nabídky. Tento trend se dle posledního zasedání bankovní rady neukončí dříve než ve druhé polovině příštího roku (Finanční noviny, 2015). Na obr. 4.1. můžeme vidět vývoj kurzu koruny a eura za posledních pět let. Vidíme, že kurz je velice proměnlivý a dlouhou dobu se pohyboval pod hranicí 26 korun až do roku 2013, kdy byla provedena první intervence a kurz vzrostl nad 27 Kč/EUR a od té doby se drží nad touto hranicí. Jelikož firma má skoro všechny své zákazníky v zahraničí, kde hlavní měnou je euro, jsou ji vypláceny peníze za dané služby v eurech, proto firmu velice ovlivňuje kurz koruny k euru. Firma poté část peněz směňuje na území České republiky a vyplácí zde své závazky. Tento faktor můžeme brát jako příležitost pro firmu, neboť firma ví, že v nejbližší době nebude směňovat peníze za kurz, který by byl pod hranicí 27 Kč/EUR.

Obr. 4.1. Graf vývoje kurzu EUR/CZK

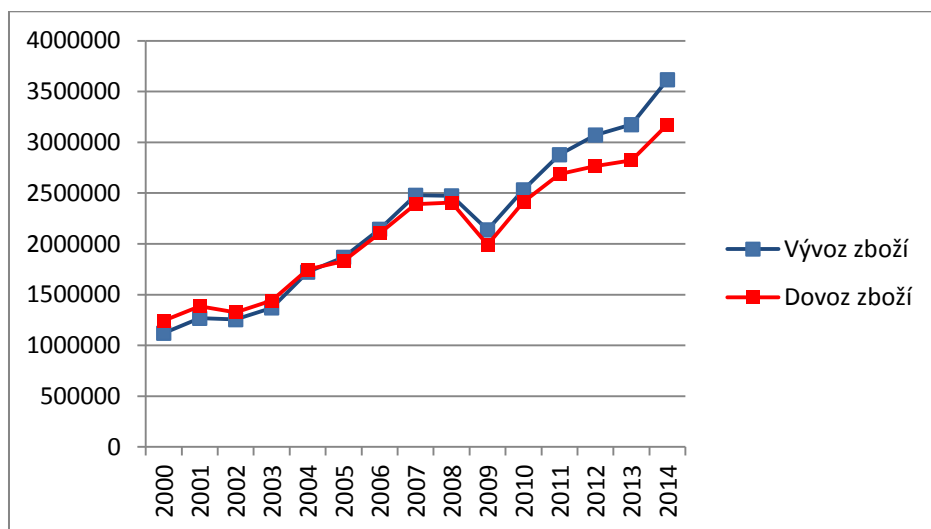


Zdroj: Kurzy, 2015

Ekonomické faktory

Firma, která se zabývá přepravou je hodně ovlivněna i vývojem dovozu a vývozu zboží. Na obr. 4.2. můžeme vidět vývoj vývozu a dovozu zboží od roku 2000 do roku 2014, hodnoty jsou zobrazeny v milionech Kč. Tyto hodnoty sice zahrnují i další typy přepravy, jako je železniční, lodní a letecká doprava, ale přeprava silniční dle mnoha odborníků zaujímá téměř tři čtvrtiny celkového vývozu a dovozu, takže jsou tyto informace použitelné i pro analýzu naší firmy. Můžeme vidět, že v roce 2009 došlo k určitému poklesu, ale od této doby je vývoj pouze vzrůstající, což je pro firmu příležitost, neboť zvyšující se vývoz a dovoz může představovat pro firmu více zákazníků, kteří potřebují přepravní společnost pro přepravu svých výrobků.

Obr. 4.2. Graf vývoje dovozu a vývozu za posledních 14 let



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu, 2015

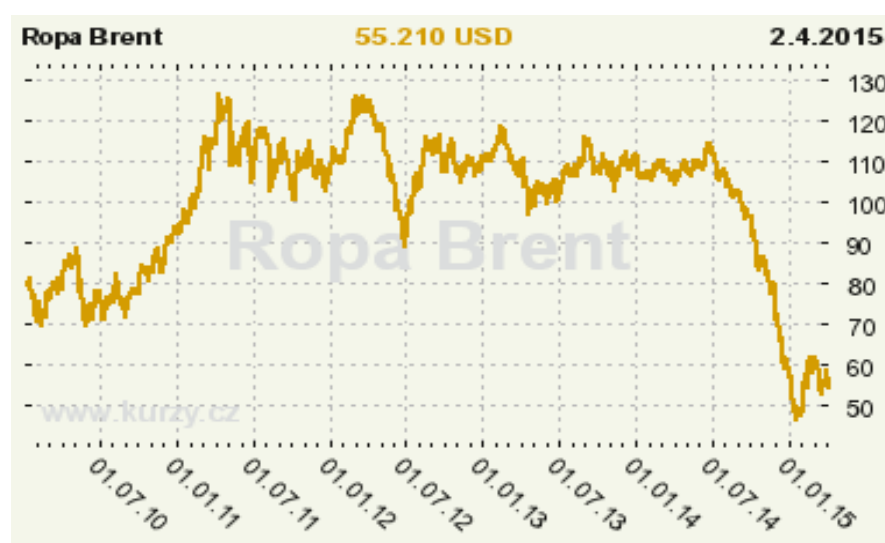
Jedním z hlavních ekonomických faktorů, který firmu ovlivňuje, je bezesporu cena nafty, jako základní pohonné hmoty nákladních vozidel. Nejprve je potřeba si ujasnit, z čeho se cena nafty skládá a tím posléze zjistíme, jaké faktory firmu ovlivňují.

Cena nafty se skládá z ceny ropy, ze spotřební daně, z daně z přidané hodnoty a marže obchodníků. Daně, popsané výše, ovlivňují cenu nafty asi z poloviny, nafta podléhá dani z přidané hodnoty ve výšce 21%, spotřební daň je 10,95 Kč na litr nafty. Dále jsou to marže obchodníků, které jsou různé a na ceně nafty se podílejí odhadem z 10%. V červenci tohoto roku má vstoupit v platnost novela o změnách spotřebních daní. Ovšem naší firmy se tato novela nedotkne, neboť zvýhodňuje a snižuje spotřební daň pouze u nafty, která obsahuje třicetiprocentní podíl metylesterů řepkového oleje, jedná se o tzv. bionaftu. Tuto naftu naše společnost nevyužívá a spotřební daň u motorové nafty zůstává na stejné výši. Proto je faktor spotřební daně neutrální (Investujeme, 2015).

Poslední a velice důležitou součástí je vývoj ceny ropy, který můžeme vidět na obr. 4.3., jedná se o cenu za jeden barel ropy Brent. Na obrázku vidíme velký pokles ceny od července minulého roku, což mělo také vliv na cenu nafty, kterou můžeme vidět na obr. 4.4. U ceny nafty došlo ke zpoždění poklesu ceny, které nastalo až na konci září 2014, což má za následek především vyšší marže obchodníků a slabší koruna. Dle odborníků byla tato situace zapříčiněna pěti faktory. Prvním faktorem je převis nabídky nad poptávkou po ropě, přitom tato nerovnováha byla dle odborníků asi jen 1,5%, ale i tak to stačilo na snížení ceny barelu ropy na polovinu. Odborníci nyní předpokládají, že se trh ropy dostane zase do rovnováhy,

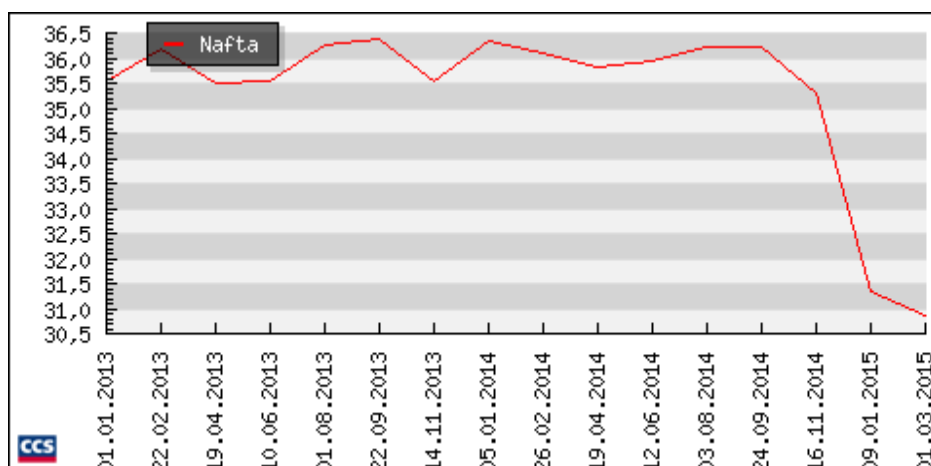
což by způsobilo růst ceny zpět k hodnotám na počátku roku 2014. Druhým faktorem jsou nové metody těžby ropy, kdy se dočasně zvýšila nabídka ropy. Dle průzkumů ale tento stav nebude trvat dlouho, neboť těžební ložiska se rychle vyčerpávají. S tímto také souvisí faktor číslo tři, který vysvětluje snížení ceny novými rafineriemi na Blízkém východě. Čtvrtým faktorem je pokles poptávky, zejména v Evropě poklesla poptávka mezi čtvrtým kvartálem roku 2014 a prvním kvartálem roku 2015 o jeden milión barelů ropy denně a to spolu se zvýšenou nabídkou vyvolalo efekt snížení ceny. Posledním faktorem jsou nedostatečné skladovací zásoby, a proto jsou rafinerie nuceny snížit cenu ropy a tím tak odprodat zásoby. Pro firmu je velice důležitá prognóza na rok 2015, která bude ovlivňovat cenu ropy a tím cenu nafty, tedy jedny z nejvyšších nákladů společnosti. Některé odhady tvrdí, že cena ropy poklesne na 20-30 dolarů za barel ropy, jiné odhady spekulují, že cena ropy bude nadále růst až do léta, kdy dosáhne ceny 70-80 dolarů za barel. Dle prognóz po létě roku 2015 dojde k celosvětovému vyčerpání skladovacích kapacit a je možné, že koncem roku 2015 klesne cena až k 30 dolarům za barel (Investomanie, 2015). Další zdroj uvádí, že státy OPEC se rozhodly zachovat svou těžbu beze změny, čímž vyloučily omezení těžby, které by pomohlo nastartovat růst ceny ropy. Silnější státy v OPEC, jako jsou Saúdská Arábie a Spojené arabské emiráty, vyzvaly ostatní země, aby nezvyšovaly produkci a tím se cena nesnižovala (Česká televize, 2015). Podmínky trhu se tedy mohou velice rychle měnit a tím ovlivňovat firmu. Jelikož jsou ale názory na další vývoj ceny ropy různé, nebude tento faktor ve SWOT analýze hodnocen ani jako příležitost, ani jako hrozba pro firmu.

Obr. 4.3. Graf vývoje ceny ropy BRENT



Zdroj: Kurzy, 2015

Obr. 4.4. Vývoj ceny nafty



Zdroj: CCS, 2015

Firmu také ovlivňuje makroekonomický vývoj veličin, jako je HDP, inflace, objem mezd. Když se jedná o ukazatel HDP, tak ten zaznamenal nárůst v minulém roce o 2,4%, v letošním roce je odhadován nárůst o 2,7%. Naproti tomu v roce 2016 je předpokládáno zpomalení HDP o 2,5%. Snížení ceny ropy má veliký vliv na inflaci, neboť právě díky tomu by v letošním roce měly spotřebitelské ceny růst velmi pomalu. Průměrná míra inflace by se mohla v letošním roce snížit na 0,3%. V roce 2016 se růst spotřebitelských cen zvýší, ale inflace by se pořád měla pohybovat pod dvouprocentním inflačním cílem. Co se týká vývoje trhu práce, měla by mírně růst zaměstnanost. Objem mezd by se v letošním roce měl zvýšit o 3,9%, v roce 2016 by potom mohl ještě mírně vzrůst na 4,1% (MFČR, 2015). Tyto makroekonomické ukazatele hodnotíme jako neutrální, neboť nejsou pro firmu ani velkou příležitostí ani ohrožující hrozbou.

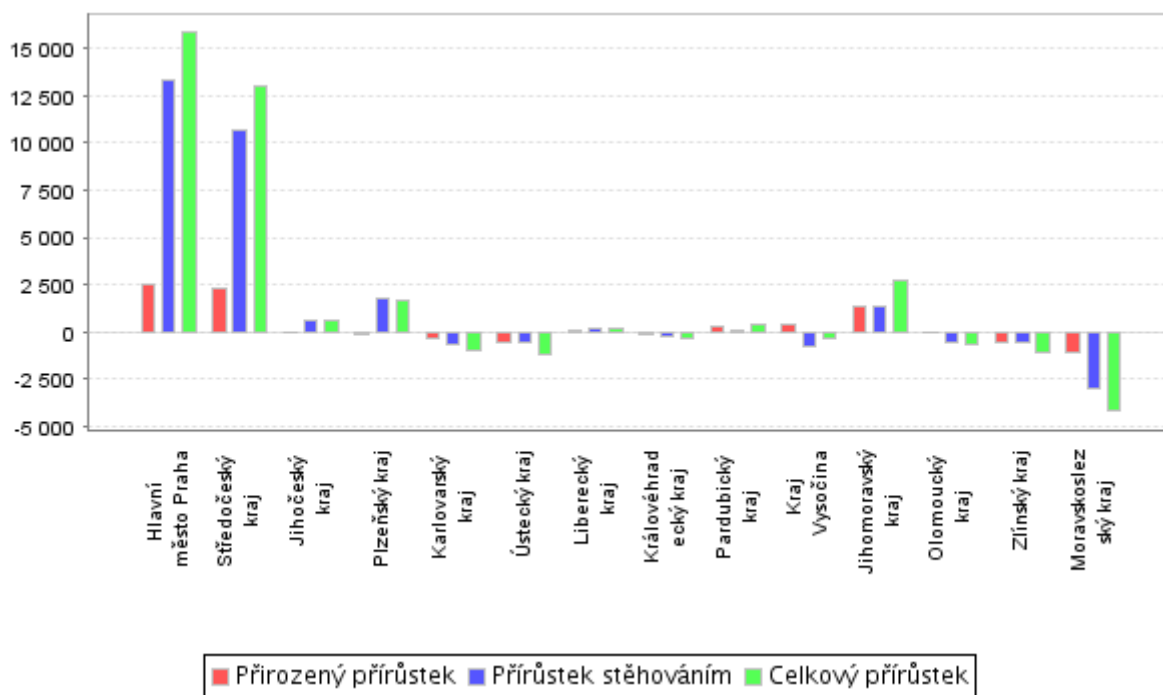
Sociální faktory

V dnešní době se firma potýká s nedostatkem zaměstnanců, především na pozici řidičů, tato skutečnost je dána mnoha faktory, které jsou popsány níže. Do sociálních faktorů, které mohou ovlivnit firmu, řadíme především demografické ukazatele a to především mobilitu pracovních sil, přístup lidí k práci a k volnému času a také psychologický profil řidiče.

Mobilitou pracovních sil může být firma hodně ovlivněna, neboť jak můžeme vidět na obr. 4.5., který znázorňuje mobilitu v roce 2014, z Moravskoslezského kraje pracovní síla odchází. To může mít negativní vliv na firmu, protože firma sídlí právě v Moravskoslezském

kraji, takže právě zde se snaží najít své zaměstnance. Dokonce je tato bilance úplně nejhorší ze všech krajů České republiky a tento trend by měl trvat i další období. Společně se stárnutím obyvatelstva tento vývoj může firmu ovlivnit a je pro firmu hrozbou.

Obr. 4.5. Mobilita pracovních sil v krajích ČR



Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Dalším bodem, který je spojen s mobilitou pracovních sil, je také psychologický profil řidiče, neboť ne každý člověk je schopen vykonávat povolání řidiče nákladní dopravy. A tím, že se neustále zvyšuje odchod pracovních sil z Moravskoslezského kraje, lze předpokládat, že také odcházejí lidé vhodní na toto povolání. Pro firmu je velice důležitá psychologická diagnostika řidičů, což znamená prověření jejich psychické způsobilosti k řízení nákladních vozidel, a to především u řidičů ADR, což je přeprava a manipulace s nebezpečnými látkami. Způsobilost řidiče plyne především z celkového zdraví, individuálních postojů, osobnostních rysů a chování (Šucha, 2013). Tento faktor také ovlivňuje přístup k práci a volnému času u lidí. Řidiči nákladních vozidel jsou celkem dlouho na cestách, například v naší firmě řidiči jezdí nejčastěji na 6 i více týdnů do zahraničí, což je odloučí od jejich rodin a blízkých. Proto i tento faktor společně s ostatními ovlivňuje chod firmy, neboť ne každému člověku vyhovuje daný styl života.

Technologické faktory

Do technologických faktorů řadíme vývoj nových nákladních vozidel, jejich neustálé zlepšování. Jelikož firma nakupuje auta od společnosti VOLVO, zaměříme se především na jejich výzkum. Firma VOLVO se neustále snaží vyvíjet nové technologie, nebo zlepšovat svá stávající auta. U nákladních vozidel se snaží o pohodlné řízení a prostorné kabiny, které neustále vylepšuje, neboť ví, že řidiči tráví ve svých autech mnoho času. Také nové výzkumy třeba u nových typů převodovek, také se snaží o to zajistit co nejdelší provoz vozidla. Tento faktor znamená pro firmu příležitost.

Do technologických faktorů také někdy řadíme i ekologické faktory. V tomto případě má provoz nákladního auta velký dopad na životní prostředí, což se snaží firma neustále eliminovat tím, že sleduje nové ekologické technologie a zavádí ve svých autech nové filtry a částicové pasti, které zachytávají uvolněné saze. Do ekologických faktorů také řadíme legislativní normy, které právě upravují výšku emisí výfukových plynů. Tyto normy firma splňuje například pomocí systému recirkulace výfukových plynů. Dalším faktorem je také norma Euro 6, která se zaměřuje na hodnoty oxidu dusíku a pevných částic, na tuto normu musí firma VOLVO reagovat zajištěním filtrů nebo zařízením pohlcující čpavek. Tento faktor je zmíněn z důvodu, že díky těmto normám a ekologickým faktorům se musí do aut instalovat nová a dražší zařízení, což se negativně projeví v ceně těchto vozů. Ekologické normy se rok od roku zpřísnují a lze očekávat stejný vývoj i do budoucna, proto tento faktor představuje pro firmu hrozbu.

V tab. 4.1. můžeme vidět všechny faktory, které byly zjištěny pomocí PEST analýzy a jejich hodnocení. O (opportunities) znamená příležitost pro firmu, T (threats) je hrozba a N (neutral) značí, že daný faktor je neutrální, není ani příležitostí, ani hrozbou.

Tab. 4.1. Sumarizace faktorů PEST analýzy

| Faktor | O/T/N | Faktor | O/T/N |
|------------------------|-------|---------------------------|-------|
| politická stabilita | O | cena ropy | N |
| zprísnění podmínek ADR | N | makroekonomické ukazatele | N |
| omezení jízdy kamionů | N | nedostatek řidičů | T |
| sazba mýtného | O | mobilita pracovních sil | T |
| kurz EUR/CZK | O | výzkum společností VOLVO | O |
| vývoz a dovoz | O | ekologické normy | T |

Zdroj: vlastní zpracování na základě vypracované PEST analýzy

4.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V této části diplomové práce bude zpracována Porterova analýza pěti konkurenčních sil, pomocí které je řešena vyjednávací síla dodavatelů, zákazníků, nových konkurentů, substitutů a také celkového konkurenčního prostředí. Všechny informace byly konzultovány s poradcem ve firmě. Každá vyjednávací síla je ohodnocena hodnotou 1 až hodnotou 5. Hodnota 1 znamená velice nízkou vyjednávací sílu a hodnota 5 představuje nejvyšší vyjednávací sílu.

Vyjednávací síla dodavatelů

U firmy, která se zabývá dopravou, je velice důležité mít kvalitní vozový park, takže firma, která dodává nákladní vozidla, je důležitým dodavatelem naší firmy. Jak bylo zmíněno výše, hlavním dodavatelem nákladních aut je firma VOLVO. Nicméně na dnešním trhu je mnoho dalších možných dodavatelů nákladních vozidel, například Renault, nebo Mercedes-Benz. Pro firmu tedy není velkým problémem získat auta od jiných dodavatelů, neboť všechny tyto firmy musí dodržovat ekologické a právní normy, takže technické vlastnosti aut jsou stejné. V tomto případě je tedy vyjednávací síla dodavatelů velice nízká.

Dalším dodavatelem z hlediska firmy, která podniká v oblasti dopravy, jsou čerpací stanice. Firma má uzavřenou smlouvu s čerpací stanicí Shell, kdy řidiči nákladních vozidel vlastní Shell kartu, se kterou mají určitou slevu na naftu a mohou využívat další služby, jako kávu zdarma a také zázemí se sprchami na některých čerpacích stanicích. I když jsou náklady na pohonné hmoty ve firmě jedny z nejvyšších, tak ani čerpací stanice nemají příliš velkou vyjednávací sílu, neboť je jich v České republice i v zahraničí dostatek a není tak problém natankovat palivo u jiné čerpací stanice. Firma má také i svou čerpací stanici v sídle firmy, ale z hlediska kamionové dopravy není tato čerpací stanice příliš důležitá, neboť nákladní vozidla zde natankují pouze před výjezdem do zahraničí.

Vyjednávací síla dodavatelů je tím větší, čím je produkt specifikovanější a firma tak nemá jinou možnost, než odebírat od jediného dodavatele. V našem případě firmy, která se zabývá podnikáním v oblasti dopravy, je vyjednávací síla dodavatelů spíše nízká, hodnocení na stupnici 1 – 5, je tedy **hodnota 1** a to **velice nízká vyjednávací síla**. Vyjednávací síla dodavatelů je hodnocena velice nízkou a nepředstavuje pro firmu ani příležitost, ani hrozbu.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky naší dopravní společnosti jsou jiné přepravní společnosti, které si vyjednají své vlastní obchody s různými chemickými a dalšími společnostmi, které potřebují převést zboží. Naše vybraná dopravní firma pak těmto přepravním společnostem poskytuje veškerý servis, to znamená, že poskytuje tahače, řidiče a zajišťuje veškerou přepravu a nese zodpovědnost za to, že zboží bude na stanoveném místě ve stanovený čas. Dále má firma zákazníky, kterým převáží zboží přímo, jedná se o zákazníky jak na našem území tak v zahraničí.. Jelikož firma není jediným přepravním na trhu, mohou si zákazníci vybrat pro své potřeby firmu jinou. Proto je vyjednávací síla velice vysoká a na naší stupnici je ohodnocena **známkou 5**, tedy **velice vysoká vyjednávací síla**. Tato vyjednávací síla představuje pro firmu hrozbu a bude zařazena ve SWOT analýze.

Vyjednávací síla nových konkurentů

Novou konkurenci v tomto případě můžeme chápat ve dvou významech. Pokud se jedná o firmu, která na tomto trhu zatím nepodniká, pak jsou bariéry vstupu dosti vysoké. Na trhu mezinárodní kamionové dopravy jsou náklady vysoké, jedná se především o náklady na celkové vybavení podniku, systémy GPS, vozový park. Pokud by firma chtěla podnikat v oblasti přepravy nebezpečných látek, jsou tyto bariéry ještě vyšší. V tomto případě musí být vozový park doplněn o cisterny s osvědčením přepravy ADR, dále firma potřebuje vzdělané řidiče, kteří projdou školeními a bezpečnostními testy. Druhým případem jsou firmy, které již například fungují na trhu mezinárodní kamionové dopravy a chtějí začínat podnikat v ADR přepravě. Pro tyto firmy už nejsou bariéry tak vysoké a mohou být novými konkurenty firmy. Novými konkurenty také mohou být firmy, které podnikají v zahraničí a mají v plánu začít podnikat na území České republiky. Vzhledem k delšímu působení firmy na trhu, silné pozici na trhu ADR přepravy a již dobře vybudované síti dlouhodobých zákazníků je vyjednávací síla nových konkurentů hodnocena **známkou 2**. Tuto vyjednávací sílu zařadíme do SWOT analýzy, neboť bariéry zabraňují vstupu nových konkurentů na dané odvětví, takže se nebude zvyšovat v odvětví konkurence, což znamená pro firmu příležitost.

Vyjednávací síla substitutů

Substitutem silniční nákladní dopravy může být doprava železniční, lodní, nebo letecká. Doprava železniční je výhodná především pro velkoobjemovou přepravu zboží na obrovské vzdálenosti a její výhodou je, že při velkých vzdálenostech jsou nižší náklady na

tuto dopravu, než u dopravy silniční. Nevýhodou této dopravy je omezenost nákladky a výkladky zboží, to znamená, že železniční přeprava není tak pružná a univerzální. Přeprava lodí je jednou z nejstarších na světě a také je vhodnější pro těžké a velice rozměrné zboží, nevýhodou je omezená síť dopravy, hodně velké vlivy počasí a také vysoké vstupní náklady. Poslední je doprava letecká. Výhodou této přepravy jsou nejkratší přepravní časy, ale velkou nevýhodou jsou vysoké náklady na přepravu a také ne všude na celém území jsou postavena letiště. Silniční doprava má výhodu v obrovské síti komunikací, v přepravě na jakémkoliv místě a také v přepravě nebezpečných nákladů. Nevýhodou je vliv na životní prostředí, nižší objem přepravy, nevyzpytatelnost například dopravní zácpy a tím neodhadnutelné doby přeprav (Besta). Z hlediska substitutů můžeme vidět malé ohrožení železniční dopravou, naproti tomu u lodní a letecké dopravy je ohrožení skoro nulové. Z hlediska ohrožení železniční dopravou, hodnotíme sílu substitutů **hodnotou 2**. Vyjednávací síla substitutů není příliš vysoká a je tudíž neutrálním faktorem a nebude zařazena do SWOT analýzy.

Vyjednávací síla konkurenčního prostředí

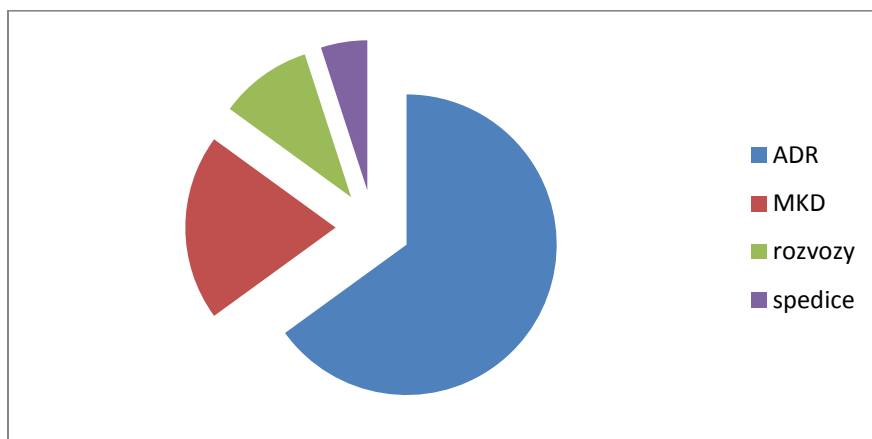
Konkurence existuje snad ve všech odvětvích na trhu, firmy se snaží o to být lepší, mít více zákazníků a tím vyšší zisk a větší podíl na trhu. Na trhu, kde se vyskytují dopravní firmy, které nabízejí stejné nebo velice podobné služby jako naše společnost, je konkurence dost velká. Na tomto trhu však není žádná velká firma, která by měla dominantní postavení.

Co se týká mezinárodní kamionové dopravy obvyčejného zboží, má firma mnoho konkurentů a nedosahuje příliš velké konkurenční výhody, neboť nabízí obdobné služby jako ostatní firmy. Mezi největší konkurenty naší firmy, pokud se jedná o přepravu obvyčejného zboží, patří například Geis, Esa – logistics, Joppa logistics, ČSAD logistik Ostrava a.s., Ewals Cargo Care. Ovšem firma své podnikání nemá postavené na přepravě obvyčejných věcí, ale na přepravě nebezpečných látek a tam dosahuje určité konkurenční výhody, což je popsáno níže.

Podnik má obrovskou konkurenční výhodu v přepravě nebezpečných věcí, zkráceně ADR. Jak můžeme vidět na obrázku 4.6. firma se více jak z poloviny věnuje přepravě ADR, dále následuje mezinárodní kamionová doprava, poté rozvozy v rámci České republiky a poslední činností firmy je expedice. Největší postavení firma zaujímá na trhu přepravy kapalných a stlačených technických plynů, kde dle rozsahu přepravní činnosti je největším silničním dopravcem těchto látek na území České republiky. Tímto firma získává obrovskou

konkurenční výhodu. Tato výhoda je také podpořena tím, že v Moravskoslezském kraji neexistuje vysoký počet firem, které se zabývají touto přepravou. Jmenovitě například firma Promet logistics nebo SENECA trans, s.r.o.

Obr. 4.6. Ukázka hlavních činností firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy

Ovšem pokud bereme v potaz i zahraniční trhy, neboť naše firma figuruje i na trzích Německa, Belgie, Francie a Beneluxu, je na trhu více přepravců ADR a můžeme tedy usoudit, že konkurence je poměrně vysoká a pro zákazníka není problém přejít k jinému přepravci. Ale jelikož má firma určitou výhodu v podobě ADR a také, že již funguje na trhu docela dlouho a má tak již své stálé zákazníky, je ohodnoceno konkurenční prostředí **číslem 3**. Z hlediska SWOT analýzy zařadíme tento faktor do hrozeb, jelikož na poli mezinárodní kamionové dopravy obyčejného zboží je konkurence vysoká. A také, i když firma má silnou výhodu v přepravě nebezpečných věcí, tak na zahraničních trzích je přece jenom konkurence vyšší než na trzích v České republice.

V tab. 4.2. můžeme vidět sumarizaci všech bodů Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. V prvním sloupci jsou vyznačené jednotlivé konkurenční síly, v druhém sloupci je jejich ohodnocení. V posledním sloupci můžeme vidět znaky O/T/N, které nám ukazují, zda daný faktor bude zařazen ve SWOT analýze jako O (opportunities) neboli příležitost, nebo T (threats) jako hrozba pro organizaci. Poslední možností je N (neutral), tzn. neutrální faktor, tento faktor nebude zařazen do SWOT analýzy.

Tab. 4.2. Sumarizace Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

| Konkurenční síla | Ohodnocení | O/T/N |
|------------------------------------|------------|-------|
| Vyjednávací síla dodavatelů | 1 | N |
| Vyjednávací síla zákazníků | 5 | T |
| Vyjednávací síla nových konkurentů | 2 | O |
| Vyjednávací síla substitutů | 2 | N |
| Konkurenční prostředí | 3 | T |

Zdroj: vlastní zpracování na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

4.2 Interní analýza

Interní analýza se zabývá vnitřním prostředím firmy. V této kapitole budou řešeny faktory, které určují prostředí firmy. Především se v této interní analýze zaměříme na finanční analýzu.

4.2.1 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí firmy zahrnuje analýzu marketingových a distribučních faktorů, faktorů řízení výroby, faktorů podnikových a pracovních zdrojů a finančních faktorů. V této kapitole budou popsány jednotlivé faktory a následně v další kapitole bude podrobněji rozpracována finanční analýza, která je v této diplomové práci brána jako hlavní analýza vnitřního prostředí firmy. Veškeré informace jsou brány z poskytnutých materiálů, jako je rozvaha či výkaz zisku a ztrát, dále z webových stránek společnosti a také při kontaktu se společností.

Marketingové a distribuční faktory

V analýze vnitřního prostředí je velice důležité analyzovat i marketingové faktory, neboť ty u některých firem bývají jedny z nejvyšších a tím tak hodně ovlivňují finanční stránku podniku. V našem případě jsou náklady na marketing minimální, marketing ve firmě je velice málo rozvinutý. Je to dáno tím, že firma si zákazníky nezískává pomocí reklam a dalších marketingových aktivit, vlastně jedinou „reklamou“ jsou pro firmu jejich webové stránky, kde jsou pouze základní informace o firmě. Získávání zákazníků probíhá ve většině případů přes již stávající zákazníky a po následné domluvě. Dokonce v mezinárodní přepravě

ADR má firma zákazníků již dost a dalším by nemohla vyhovět. Je to dáno především kapacitou speciálního vozového parku (cisterny na nebezpečné látky) a hlavně potřebnými řidiči, kteří musí absolvovat náročná školení a výcvik a kterých není dostatek. Co se týká mezinárodní přepravy a to především potravinářského zboží, které firma převáží, je situace hlavně u stálých zákazníků hodně podobná. Firma vlastní pouze několik málo vozů, které jsou určeny na „rychlejší“ zakázky v rámci České republiky. Nízká úroveň marketingu bude zařazena ve SWOT analýze jako slabá stránka firmy.

Faktory poskytování služeb

Firma poskytuje určitou službu, proto se v této části zaměříme na celý proces poskytování služby. Celý proces služby v podobě přepravy zboží spočívá v tom, že zákazník si naší firmu objedná na převoz určitého zboží a naše firma poté zajistí převoz zboží z místa nákladky na místo výkladky a veškerou manipulaci se zbožím v daném časovém horizontu. Jednou z nejdůležitějších věcí je čas, firma má dané termíny a ty musí dodržovat. Kdyby měla firma velké časové prodlevy, nestíhala by uspokojit další zákazníky, a ti by poté mohli přejít ke konkurenci. Jelikož je silniční doprava velice nevyzpytatelná, mohou se vytvořit dopravní zácpy, kolony, nebo dopravní nehody, či opravy na silnicích, má firma zavedený určitý systém. Řidiči jsou neustále napojeni na centrálu, na dispečery a také jeden na druhého, což zajišťuje vysoký stupeň informovanosti. Jakmile se objeví na silnicích nějaký problém, ať už plánovaný či ne, dávají si ihned řidiči vědět mezi sebou a také centrála ihned řeší daný problém nalezením jiné bezproblémové trasy, aby řidiči včas stíhali zakázky. Výborná komunikace je silnou stránkou firmy.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Do těchto faktorů se nejčastěji řadí image podniku, úroveň informačních technologií, nebo personální řízení ve firmě. Firma má velice dobrou image a povědomí u zákazníků, tato image je dána především působením na trhu. Firma je na trhu již od roku 1992. Získala si již mnoho velkých a renomovaných firem, pro které zajišťuje přepravu jejich výrobků již mnoho let. Firma zajišťuje přepravu technických plynů v tlakových lahvích, cisternách nebo kontejnerech, například pro firmy MESSER Technogas spol. s r.o. nebo LINDE Gas a.s. Dále firma přepravuje chemické látky v zahraničí a to především pro velice známé firmy na trhu chemických produktů, jako je Wauters TankTransport nebo BM Chimie France. Pokud se jedná o vnitrostátní nákladní dopravu, tak firma nejčastěji provozuje rozvozy potravinářského

zboží, jedním ze stálých zákazníků je známý Plzeňský Prazdroj a.s. Image firmy bude zařazeno do SWOT analýzy jako silná stránka.

Dále velkou výhodou firmy, co se týká informačních technologií, je systém GPS, který firma aplikuje ve svém působení. Firma a její řidiči mají k dispozici dva monitorovací GPS systémy, a to systém Transics a Echo Track. Tyto systémy jsou velkou výhodou, neboť má firma přesný přehled o aktuálním stavu vozidel, kde se nacházejí. A nejenom o vozidlech, ale také o řidičích, jak jsou vzdáleni od cíle své cesty. Tyto systémy také sledují dobu jízdy, přestávky a dalších činností řidičů, což usnadňuje dispečerům plánování práce a vytížení aut. Také tyto systémy zajišťují komunikaci s řidičem bez použití mobilního telefonu. Největší výhodou těchto systémů je zpětné vyhodnocování, systém vyhodnotí ujeté trasy, průběh spotřeby paliva, průměrnou a okamžitou rychlost vozu, pomáhá tak optimalizovat provozní náklady vozidel. Dispečeři také vidí souhrnné analýzy všech vozů, které jsou jim přiděleny, zda daný řidič jede, nebo nakládá a vykládá zboží, či zda provádí čištění cisteren, nebo zda nedochází ke zbytečným prostojeům. Všechny tyto informace slouží firmě k lepší optimalizaci a hospodárnosti celého procesu. Systém GPS je také silnou stránkou firmy.

Dalším faktorem je personální řízení ve firmě. Firma se již delší dobu potýká s nedostatkem řidičů především v mezinárodní a ADR přepravě, neboť jde o velice náročné povolání. Zvláště u přepravy ADR musí řidiči projít mnoha školeními a výcviky, které firmu přijdou na tisíce korun, proto si nemohou dovolit neustále měnit řidiče. Firma si tak musí své zaměstnance, hlavně tedy řidiče, dostatečně motivovat, aby pro ni pracovali, což dělá hlavně různými finančními odměnami a také se snaží řidičům vyjít vstříc časově. V praxi to v mezinárodní přepravě, což se týká i přepravy ADR, vypadá tak, že řidiči obvykle jezdí šest týdnů a dva týdny jsou doma. Ale pokud potřebuje řidič, nejčastěji z rodinných důvodů být déle v zahraničí, aby poté mohl být déle doma, nebo naopak být kratší dobu v zahraničí, aby na určitý týden byl doma, není to pro firmu žádný problém a vždy se snaží vyjít svým zaměstnancům vstříc. Tento faktor je také silnou stránkou firmy.

Dalším podnikovým zdrojem, který zajišťuje firmě určitou míru konkurenceschopnosti, je vlastní servis na všechna auta, která firma vlastní. Firma v servise provádí veškeré opravy, prohlídky aut a nemusí tak platit za servisní služby jiným společnostem. Pro firmu je vlastní servis opravdu velkým přínosem, neboť má přehled o celkovém stavu svého vozového parku. Pokud náhodou dojde k neočekávaným událostem u aut v mezinárodní přepravě, která jsou právě v zahraničí, má firma v každé zemi, kam její

auta jezdí, nasmlouvané servisy. Tyto servisy mají s firmou uzavřenou smlouvu o cenách a ve většině případů provedou pouze základní opravy, aby byl vůz schopen dojet do sídla firma, kde si jej převezme již servis naší firmy. Výjimkou jsou nová vozidla, která mají určité opravy ještě v záruce, v tomto případě je auto převezeno do autorizovaného servisu značky VOLVO. Vlastní servis bude také zařazen do silných stránek ve SWOT analýze.

Do podnikových a pracovních zdrojů také patří určité hmotné a nehmotné prvky, které firma vlastní a které utvářejí její systém řízení. Do hmotných faktorů určitě můžeme zařadit hlavní budovu firmy, kde sídlí vedení podniku. Dále firma vlastní obrovský pozemek, na kterém je zbudované parkoviště pro všechna nákladní auta. Firma také vlastní budovu servisu, vlastní benzinovou stanici a také velký vozový park. Do nehmotných faktorů patří například různé druhy školení, které firma pro své zaměstnance pořádá. Do těchto školení patří jak školení řidičů, hlavně tedy řidičů s oprávněním převozu nebezpečných látek, tak i školení účetních a dispečerů. I tento zmíněný faktor je silnou stránkou podniku.

Faktory finanční a rozpočtové

Tyto faktory jsou velice důležité, neboť ukazují, jak firma využívá své zdroje a jestli je finančně „zdravá“. Faktory jsou řešeny pomocí finanční analýzy, která je jednou z hlavních analýz této diplomové práce a je podrobněji popsána níže.

4.2.2 Finanční analýza

V této části diplomové práce je propočítána finanční analýza firmy pomocí poměrových ukazatelů. Jedná se o analýzu ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Pro výpočet byly použity vzorce, které jsou uvedeny v teoretické části v kapitole Finanční analýza. Díky této analýze lze poměrně rychle získat přehled o základních finančních charakteristikách společnosti podnikající v oblasti dopravy. Veškeré položky, které byly použity ve finanční analýze, jsou uvedeny v příloze č. 3 s názvem Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztrát používané ve finanční analýze (v tis. Kč). V příloze jsou uvedeny jen položky, se kterými bylo počítáno, jelikož firma si nepřála zveřejnit celou rozvahu a výkaz zisku a ztrát. V těchto položkách lze potom vidět zhoršení finanční situace, které bude dokázáno pomocí výpočtů poměrových ukazatelů.

4.2.2.1 Ukazatelé rentability

Prvním ukazatelem jsou ukazatele rentability. Prvním je ROCE, který vyjadřuje rentabilitu kapitálu, dále ukazatel ROA, což je rentabilita celkových aktiv. Dále je počítána ROE, neboli rentabilita vlastního kapitálu. Posledním ukazatelem je ROS, rentabilita tržeb. Všechny tyto ukazatele jsou shrnuty v tab. 4.3., jsou zde uvedeny všechny provedené výpočty v časovém horizontu od roku 2011 do roku 2013.

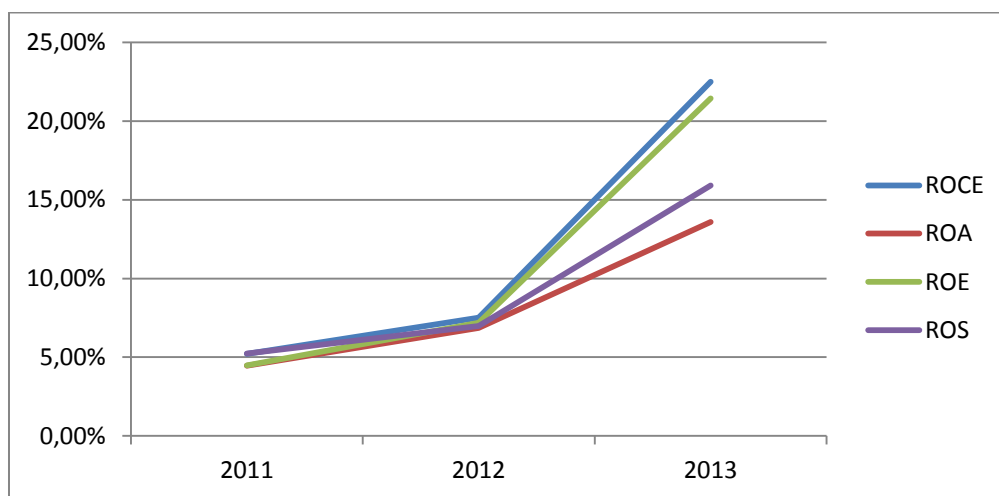
Tab. 4.3. Vypočtené ukazatelé rentability

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|------|-------|-------|--------|
| ROCE | 5,22% | 7,52% | 22,50% |
| ROA | 4,47% | 6,85% | 13,59% |
| ROE | 4,48% | 7,19% | 21,43% |
| ROS | 5,24% | 6,98% | 15,90% |

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých dat

Všechny tyto skutečnosti jsou zaneseny do grafu 4.1. Z tohoto grafu lze odvodit, že všechny uvedené ukazatelé mají zvyšující se tendenci, můžeme vidět, že největší nárůst je v roce 2013.

Graf 4.1. Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita kapitálu – ROCE

Hodnota rentability kapitálu je nejvyšší v roce 2013, kde dosahuje hodnoty 22,5%, dochází zde k největšímu vzestupu od roku 2012, tento vzestup je o 14,98%. Mezi lety 2011 a 2012 je tento vzestup méně razantní a to pouze o 2,3%. Obrovský rozdíl mezi lety 2012 a 2013 je zapříčiněn vysokým vzestupem finančního výsledku hospodaření.

Rentabilita celkových aktiv – ROA

Tento ukazatel má nejlepší hodnotu v roce 2013, kdy dosahuje 13,59%, čím je tento ukazatel vyšší, tím pro firmu lepší. Mezi lety 2011 a 2012 došlo k vzestupu pouze o 2,38%, naproti tomu vzestup mezi lety 2012 a 2013 je celkem razantní, jedná se o 6,74%. Tento vzestup je dán tím, že došlo k velkému zvýšení finančního výsledku hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje míru ziskovosti vlastního kapitálu. Ukazuje vlastníkům firmy, jaký zisk jim přináší vložená investice v podobě vlastního kapitálu, tzn. kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Dochází ke stejnému trendu jako u ostatních rentabilit, a to k vzestupu. K největšímu vzestupu dochází rovněž v roce 2013, kdy hodnota dosahuje 21,43%, oproti roku 2012, kdy je hodnota 7,19%. Vysoká hodnota v roce 2013 je dána dvěma faktory, a to razantním poklesem vlastního kapitálu a také vzestupem zisku společnosti.

Rentabilita tržeb – ROS

Rentabilita tržeb vyjadřuje výnosnost tržeb, což znamená, kolik dokáže firma vyprodukovat zisku na jednu korunu tržeb. V tomto ukazateli opět dochází ke vzestupu, mezi lety 2011 a 2012 jde o rozdíl 1,74%, mezi lety 2012 a 2013 dochází k vyššímu vzestupu a to o 8,92%. Jako i u všech ostatních ukazatelů rentability je tento vzestup dán hospodářským výsledkem, který rok od roku rychle stoupá. I když v tomto ukazateli figurují samozřejmě i tržby, v našem případě tento ukazatel příliš neovlivňují, neboť jsou od roku 2011 do roku 2013 poměrně stabilní.

4.2.2.2 Ukazatele aktivity

Tab. 4.4. Vypočtené ukazatelé aktivity

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------|---------|---------|---------|
| Obrat aktiv | 0,85 | 0,98 | 0,85 |
| Doba obratu aktiv | 422 dní | 367 dní | 421 dní |
| Obrat zásob | 30,57 | 33,99 | 32,77 |
| Doba obratu zásob | 12 dní | 10 dní | 11 dní |
| Doba obratu pohledávek | 88 dní | 80 dní | 79 dní |
| Doba obratu závazků | 85 dní | 51 dní | 187 dní |

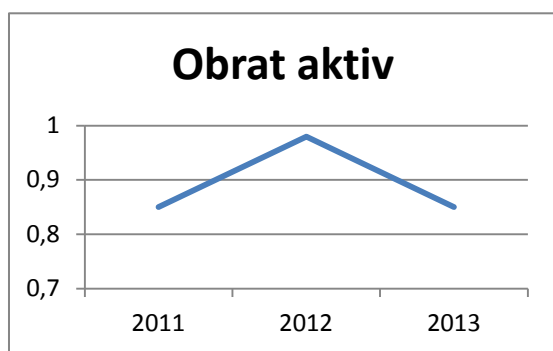
Zdroj: vlastní zpracování

V tab. 4.4. můžeme vidět výpočty ukazatelů aktivity, kde jsou zaznamenány hodnoty obratu aktiv a doby obratu aktiv, obrat zásob a doba obratu zásob, dále také doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Obrat aktiv a doba obratu aktiv

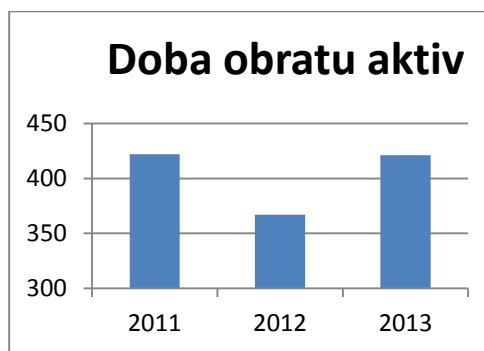
Jak vidíme v tab. 4.4. a grafu 4.2. obrat aktiv nepřesahuje v žádném období v časovém horizontu roku 2011 a 2013 hodnoty 1, která je považována za hranici a firma by měla dosahovat vyšších hodnot. Jak můžeme vidět, v roce 2011 dosahuje obrat aktiv 0,85 a v roce 2012 se zvyšuje až na hodnotu, která skoro hraničí s jedničkou a to 0,98, ale v roce 2013 hodnota zase klesá na 0,85. Doba obratu aktiv je v roce 2011 celkem 422 dní, v roce 2012 dochází k poklesu na hodnotu 367 dní a v roce 2013 dochází k vzestupu na podobnou hodnotu jako v roce 2011 a to 421 dní, tyto skutečnosti lze pozorovat v grafu 4.3.

Graf 4.2. Obrat aktiv



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.3. Doba obratu aktiv

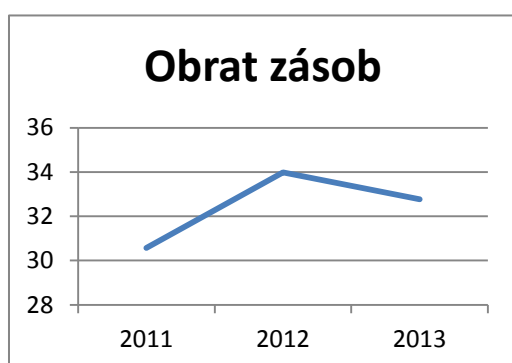


Zdroj: vlastní zpracování

Obrat zásob a doba obratu zásob

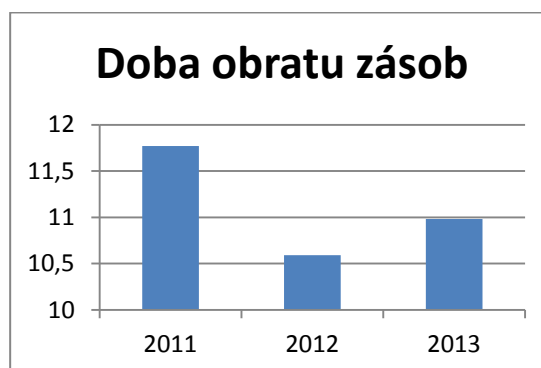
Ukazatel obratu zásob nám pomáhá určit, jak dlouho jsou zásoby v podniku, než dojde k jejich spotřebě. V některé literatuře bývá tento ukazatel pojmenován jako ukazatel intenzity využívání zásob. Jak můžeme vidět v tab. 4.4. a grafu 4.4., nejvyšší hodnoty dosahuje firma v roce 2012, kdy se zásoby promítly do tržeb 33,99 krát. V roce 2011 je hodnota nižší, a to 30,57 a v roce 2013 se hodnota zase snižuje oproti roku 2012 na hodnotu 32,77. Doba obratu zásob se po zaokrouhlení pohybuje mezi 11 a 12 dny, v roce 2011 dosahuje nejvyšší hodnoty a to 11,77 dní, v roce 2012 tato hodnota klesla na 10,59, v roce 2013 dochází zase k mírnému růstu na 10,98 dní. Dobu obratu zásob můžeme vidět v grafu 4.5.

Graf 4.4. Obrat zásob



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.5. Doba obratu zásob



Zdroj: vlastní zpracování

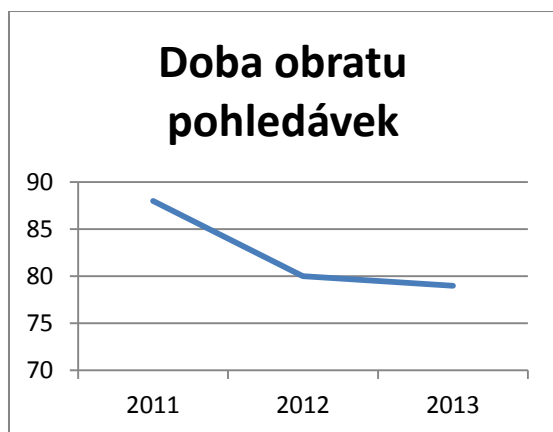
Doba obratu pohledávek

V oblasti doby obratu pohledávek je pro firmu lepší samozřejmě nižší hodnota, menší počet dní, neboť to znamená, že odběratelé hradí své vlastní závazky vůči dané firmě rychleji, což je pro firmu příznivější. V tomto bodě můžeme vidět mírně klesající tendenci, kdy nejvyšší hodnota je v roce 2011 a to 88 dní, v roce 2012 dochází ke snížení na 80 dní a v roce 2013 jde již o hodnotu 79 dní. Tato skutečnost je demonstrována ve spojnicovém grafu 4.6.

Doba obratu závazků

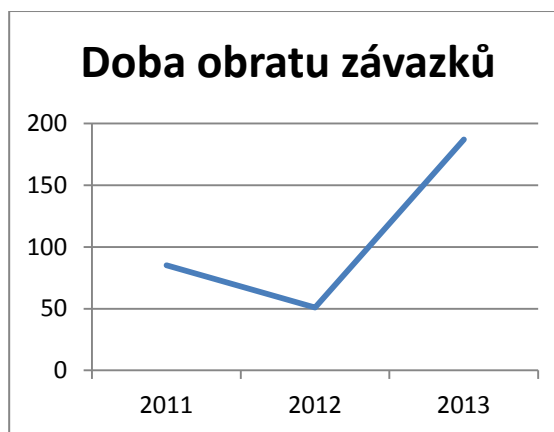
Ukazatel doby obratu závazků ukazuje na platební schopnost podniku plnit své závazky. V grafu 4.7. můžeme vidět velký posun mezi jednotlivými sledovanými lety. Zatímco v roce 2011 dosahuje doba obratu závazků 85 dní, v roce 2012 klesá tato hodnota na 51 dní, což je pro firmu příznivé, neboť dokazuje, že je schopna dostát svým závazkům. Ovšem mezi rokem 2012 a 2013 vidíme velký nárůst této hodnoty, a to na 187 dní, což znamená, že došlo k rozdílu celých 136 dnů. Tento obrovský nárůst je zapříčiněn velkým nárůstem hodnot u závazků, které se týkají bodu v rozvaze: Závazky ke společníkům, členům družstev a k účastníkům sdružení, tato hodnota vzrostla o celých 139 089 000 Kč a tím razantně zvedla hodnotu doby obratu závazků.

Graf 4.6. Doba obratu pohledávek



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.7. Doba obratu závazků



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2.3 Ukazatele zadluženosti

Tab. 4.5. Vypočtené ukazatelé zadluženosti

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------|--------|--------|--------|
| Celková zadluženost | 20,14% | 14,04% | 44,46% |
| Podíl VK na aktivech | 79,80% | 85,90% | 55,47% |
| Zadluženost VK | 25,20% | 16,34% | 80,17% |

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost

Celková zadluženost nám ukazuje podíl cizího kapitálu na aktivech. Jak je patrné z tab. 4.5. celková zadluženost podniku je v roce 2011 na hodnotě 20,14% a v roce 2012 dochází k poklesu na 14,04%, tento fakt je dán omezením cizího kapitálu. V roce 2011 je hodnota cizího kapitálu 81 188 000 Kč, kdežto v roce 2012 dochází k poklesu na 56 660 000 Kč. Naproti tomu v roce 2013 se celková zadluženost firmy zvyšuje na 44,46% díky vzrůstu cizího kapitálu na hodnotu 211 877 000 Kč. I když je v tomto ukazateli počítáno i s aktivy firmy, tak na tento ukazatel příliš vliv nemají, neboť v meziročním posunu jsou poměrně stabilní.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech firmy

V prvních dvou letech sledovaného období můžeme vidět, že firma kryje své aktiva především vlastním kapitálem a to v roce 2011 po zaokrouhlení z 80%, v roce 2012 se hodnota zvyšuje na zhruba 86%. Zvrat zase přichází v roce 2013, kdy se tento podíl vlastního kapitálu na aktivech firmy snižuje na zhruba 55%. Jak je psáno výše, tato změna vychází z obrovského nárůstu cizího kapitálu a z poklesu vlastního kapitálu, který v období roku 2012 a 2013 klesl o 82 437 000 Kč.

Zadluženost vlastního kapitálu

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu se vyvíjí stejně jako ostatní ukazatele. V prvním roce sledovaného období dosahuje hodnoty 25,2%, v druhém roce dochází k poklesu na 16,34%, oproti tomu v roce 2013 roste zadluženost vlastního kapitálu na

80,17%. Hodnoty jsou dány pohyby vlastního a cizího kapitálu, které jsou již popsány výše. Dle Dluhošové (2010) by měl být poměr cizího kapitálu a vlastního kapitálu nejlépe vyrovnaný. Jak můžeme vidět v naší sledované firmě, tento poměr je zde velice nevyrovnaný.

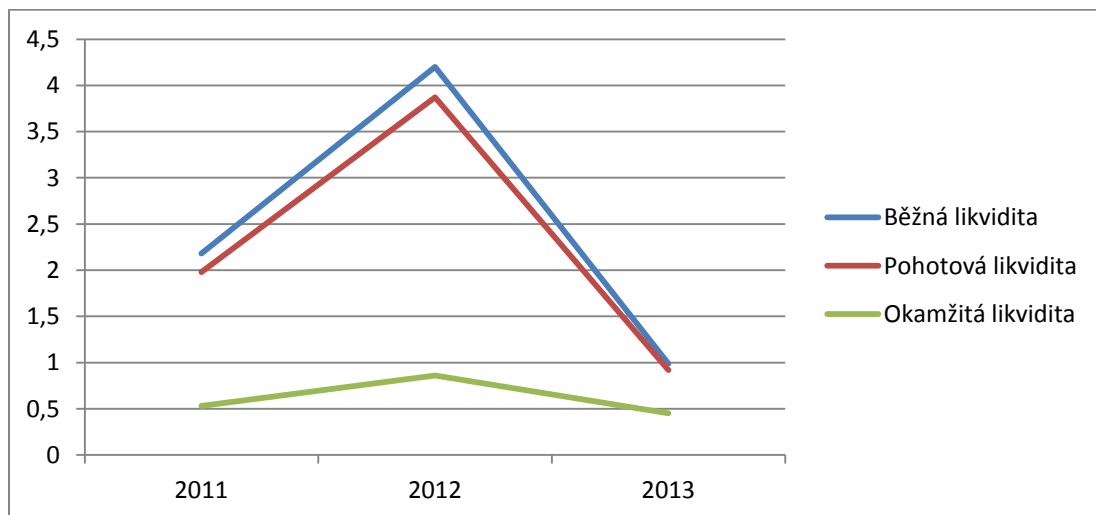
4.2.2.4 Ukazatele likvidity

Tab. 4.6. Vypočtené ukazatelé likvidity

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------|------|------|------|
| Běžná likvidita | 2,18 | 4,2 | 0,99 |
| Pohotová likvidita | 1,98 | 3,87 | 0,92 |
| Okamžitá likvidita | 0,53 | 0,86 | 0,45 |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.8. Graficky znázorněné výpočty likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

V tab. 4.6. jsou vypočteny všechny druhy likvidit, které známe - běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Tyto skutečnosti jsem pro lepší názornost zobrazila i do grafu 4.8. Pomocí ukazatele likvidity je hodnocena schopnost podniku hradit své závazky, jde o důležitý faktor pro fungování podniku.

Běžná likvidita

Běžná likvidita by se měla nejlépe pohybovat v intervalu 1,6 - 2,5 a nikdy by neměla klesnout pod hranici 1. V tomto doporučeném intervalu se nachází běžná likvidita pouze v prvním roce sledovaného období, a to na hodnotě 2,18. V druhém roce, 2012, běžná likvidita dosahuje hodnoty 4,2, což je hodnota nad doporučeným intervalem. Tato hodnota je způsobena nárůstem oběžného majetku o 23 019 000 Kč a zároveň poklesem krátkodobých závazků o 22 243 000 Kč. V roce 2013 dochází k razantnímu poklesu běžné likvidity, a to až na hodnotu 0,99. Tato hodnota je opravdu velice nízká a je pod hranicí jedničky, což v žádném případě není doporučováno. Tato hodnota je dána především obrovským zvýšením krátkodobých závazků, kdy došlo k nárůstu o 152 924 000 Kč.

Pohotová likvidita

U pohotové likvidity je doporučen interval 0,7 – 1. Pokud je tento ukazatel pohotové likvidity roven jedničce, znamená to, že firma je schopna dostát všem svým závazkům, aniž by musela prodat zásoby. U řešené firmy je tento interval dodržen pouze v roce 2013, kdy tato hodnota dosahuje 0,92. Ale došlo zde k výraznému posunu od roku 2012, kdy pohotová likvidita dosáhla 3,87.

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžitá likvidita se také nazývá likviditou hotovostní. Doporučený interval je okolo hodnoty 0,2 až do hodnoty 0,5. Tohoto intervalu firma dosahuje v roce 2013, kdy je hodnota 0,45. I v roce 2011 se hodnota velice blíží danému intervalu a to 0,53. Nejvíce hodnoty vybočují v roce 2012, kdy je hodnota 0,86. Je to zapříčiněno zvýšením peněžních prostředků o 18 401 000 Kč a také snížením krátkodobých závazků o 22 243 000 Kč.

5. Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou obsaženy návrhy a doporučení, která vycházejí z jednotlivých provedených analýz. V této diplomové práci je vypracována PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a také analýza vnitřního prostředí firmy, kde je hlavní analýzou finanční analýza. Výsledky z vypracovaných analýz budou souhrnně použity ve SWOT analýze, která je vypracována níže v této kapitole, a na základě této souhrnné analýzy budou firmě dány určité návrhy a doporučení.

5.1 SWOT analýza

V této části diplomové práce bude zpracována SWOT analýza, kde jsou využity faktory, které jsou získány z předešlých analýz. V tab. 5.1. můžeme vidět vybrané faktory, které budou dále hodnoceny pomocí EFE a IFE matice. Pomocí EFE matice budou hodnoceny příležitosti a hodnocení a pomocí IFE matice slabé a silné stránky podniku.

Tab. 5.1. Tabulka SWOT analýzy

| SWOT analýza | |
|--|---|
| Silné stránky | Slabé stránky |
| <ul style="list-style-type: none">• image společnosti• přeprava ADR• vlastní servis• vybavení firmy• výborná komunikace• systém GPS• personální řízení• školení• rentabilita | <ul style="list-style-type: none">• nízká úroveň marketingu• obrat aktiv• doba obratu závazků• celková zadluženost• podíl vlastního kapitálu na aktivech• zadluženost VK• běžná likvidita |
| Příležitosti | Ohrožení |
| <ul style="list-style-type: none">• zvyšování dovozu a vývozu• kurz EUR/CZK• vyjednávací síla nových konkurentů a bariéry vstupu• politická stabilita• výzkum společnosti VOLVO• mýtné | <ul style="list-style-type: none">• konkurenční prostředí• vyjednávací síla zákazníků• nedostatek řidičů• mobilita pracovních sil• ekologické normy |

Zdroj: vlastní zpracování na základě předešlých analýz

5.1.1 Shrnutí faktorů SWOT analýzy

V této kapitole jsou shrnuty faktory SWOT analýzy. Jsou zde popsány veškeré silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby, které firmu ovlivňují. Tyto faktory jsou blíže rozepsány v dřívějších kapitolách PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a analýzy vnitřního prostředí firmy. Tyto faktory jsou zde shrnuty především pro účely sestavení EFE a IFE matice.

Silné stránky společnosti

Do silných stránek společnosti určitě řadíme **image společnosti**, která funguje již na trhu delší dobu a která zastupuje mnoho velice významných zákazníků především na poli chemického průmyslu. Dále **přepravu ADR**, což je přeprava nebezpečných látek, která firmě poskytuje velickou konkurenční výhodu. Do silných stránek můžeme také zařadit **vlastní servis**, který firmě snižuje náklady na opravy, a také veškeré **vybavení firmy**, především vozový park v perfektním stavu. Silnou stránkou firmy je i **komunikace**, jak mezi dispečery a řidiči, tak i mezi řidiči samotnými, kteří si poskytují nejnovější informace o stavu cest. **Systém GPS**, který firma používá, je také důležitou stránkou firmy, neboť hlídá veškeré procesy ve firmě. Firma má na velice dobré úrovni také **personální řízení**, což se týká neustálé motivace svých zaměstnanců a poskytování určitých výhod. Firma má k dispozici také řadu odborníků a zařizuje si většinu **školení** sama, což jí poskytuje výhodu v podobě nižších nákladů. Co se týká finanční analýzy, má firma silnou stránku ve sledovaných ukazatelích **rentability**, které rok od roku stoupají, což je pro firmu příznivé.

Slabé stránky společnosti

Firma má samozřejmě i slabé stránky. Mezi slabé stránky firmy řadíme především nízkou úroveň marketingu a také finanční stránku podniku. **Nízkou úroveň marketingu** především na území České republiky pro zdejší převozy zboží. U přepravy ADR má firma zákazníků dost a nové zákazníky získává pomocí těch stávajících. U převozu normálního zboží v rámci ČR ale firma příliš zákazníků nemá a marketing není příliš rozvinutý. Praktický jediný marketingový nástroj který je používán, jsou webové stránky společnosti, které nejsou příliš propracované. Firma má hodně velké výkyvy ve finanční analýze, především v **oblasti aktivity a zadluženosti**. Například v obratu aktiv by měla firma, dle tabulek, přesahovat hodnotu 1, což ovšem firma v ani jednom sledovaném období nedosahuje. Také doba obratu závazků v roce 2013 dosahuje vysokých hodnot a to 187 dní, což je obrovský nárůst mezi lety

2012 a 2013. Jelikož v roce 2013 došlo k obrovskému nárůstu cizího kapitálu, dosahuje firma vysoké celkové zadluženosti.

Příležitosti

Do příležitostí, které mohou firmě pomoci v jejím působení na trhu, řadíme například **zvyšující se vývoz a dovoz**. Zvyšující se vývoz a dovoz představuje pro firmu více zákazníků, kteří budou potřebovat přepravit určitý druh zboží, a tím může firma získat nové zakázky. Dále mezi příležitostmi můžeme zařadit **kurz eura a intervence ČNB**. Jelikož má ČNB v úmyslu držet kurz nad 27 Kč/euro, může to pro firmu představovat určitou příležitost, neboť firma dostává vypláceny peníze za své služby v eurech. Tyto peníze pak směňuje na území České republiky, aby mohla hradit své závazky. Pokud by kurz dále neklesal, může to pro firmu znamenat příležitost. Další příležitostí **vyjednávací síla nových konkurentů** a také velké bariéry vstupu do odvětví přepravy nebezpečných nákladů. Jelikož jsou bariéry vstupu do odvětví poměrně vysoké, může to pro firmu znamenat příležitost, neboť se nemusí bát hrozby nových konkurentů. Do příležitostí také řadíme **politickou stabilitu země**. Také **výzkum společnosti VOLVO** představuje pro firmu příležitost, neboť tento výzkum zajišťuje zlepšení vozového parku. Příležitost představuje také **sazba mýtného**, které by se v tomto ani v dalším roce nemělo zvyšovat. Naopak pokud firma bude dodržovat nové ekologické normy a nainstaluje do svých vozů potřebné filtry, mohla by se pro ni sazba mýtného dokonce snížit.

Ohrožení

Do ohrožení firmy určitě řadíme **konkurenční prostředí firmy**. Dále zde řadíme **vyjednávací sílu zákazníků**, která je velice vysoká a je tak hrozbou pro organizaci. Dalším bodem je **nedostatek řidičů** a s tím související **mobilita pracovních sil**. V Moravskoslezském kraji neustále ubývá pracovních sil a dle odborníků by měl tento vývoj pokračovat i v dalších letech. Tento faktor může být pro firmu, která má hlavní sídlo v Moravskoslezském kraji, velkým ohrožením, neboť pro ni bude rok od roku těžší získat kvalitní zaměstnance. Ohrožením pro firmu jsou i **ekologické normy**, které se rok od roku zpřísnují.

5.1.2 EFE a IFE matice

V této části diplomové práce bude sestavena EFE a IFE matice. Pomocí EFE matice je hodnoceno vnější prostředí firmy a pomocí IFE matice zase prostředí vnitřní. Všechny faktory budou vzaty z tabulky SWOT analýzy. Na základě těchto dvou matic se dovíme, jak firmy ovlivňuje vnější prostředí a zda u ní převažují silné, nebo slabé stránky.

Tab. 5.2. Vypracovaná EFE matice

| EFE matice | | | | |
|-------------------|---|------|------|-------------|
| O/T | Faktor | Váha | Body | Celkem |
| O1 | Zvyšování dovozu a vývozu | 0,13 | 4 | 0,52 |
| O2 | Kurz EUR/CZK | 0,12 | 4 | 0,48 |
| O3 | Vyjednávací síla nových konkurentů a bariéry vstupu | 0,08 | 3 | 0,24 |
| O4 | Politická stabilita | 0,06 | 3 | 0,18 |
| O5 | Výzkum společnosti VOLVO | 0,05 | 3 | 0,15 |
| O6 | Mýtné | 0,11 | 4 | 0,44 |
| T1 | Konkurenční prostředí | 0,08 | 2 | 0,16 |
| T2 | Vyjednávací síla zákazníků | 0,09 | 1 | 0,09 |
| T3 | Nedostatek řidičů | 0,11 | 1 | 0,11 |
| T4 | Mobilita pracovních sil | 0,1 | 1 | 0,1 |
| T5 | Ekologické normy | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Celkem | | 1 | | 2,61 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě SWOT analýzy a konzultací s firmou

V tab. 5.2. můžeme vidět sestavenou EFE matici, která hodnotí vnější prostředí firmy. V prvním sloupci je rozlišení, zda se jedná o příležitost (O) nebo hrozbu (T). V dalším sloupci můžeme vidět jednotlivé faktory, které jsou převzaty ze SWOT analýzy. Dále je určena váha dle důležitosti toho, jak je daný faktor pro firmu příležitostí nebo hrozbou. Čím vyšší váha, tím je faktor pro firmu více ohrožující, či naopak poskytuje více příležitosti. Následně jsou faktory obodovány dle významnosti. V posledním sloupci můžeme vidět součin vah a bodů, které se následně sečtou. Veškeré sestavení vah a bodů vychází z konzultací s firmou.

Jak můžeme vidět, nejvyšší váhu má zvyšování dovozu a vývozu, což firmě poskytuje velkou příležitost v podobě možných nových zákazníků. Tento faktor je ohodnocen 4 body, což znamená, že jde o výraznou příležitost pro firmu. Dále následuje kurz EUR/CZK, který je ohodnocen váhou 0,12 a čtyřmi body, jelikož je také pro firmu velice důležitý, díky tomu že firma dostává zapláceno v eurech. Mýtné je ohodnoceno také vyšší váhou 0,11 a čtyřmi body, neboť platba mýtného je také velkým nákladem pro firmu. Další faktory, jako je síla nových konkurentů, politická stabilita a výzkum společnosti VOLVO je ohodnoceno menšími váhami a také třemi body, což znamená, že jde o méně výraznou příležitost pro firmu. Nejvíce je z těchto faktorů ohodnocena vyjednávací síla nových konkurentů a bariéry vstupy, díky tomu že bariéry vstupu jsou velice vysoké a tím zabraňují vstupu nových konkurentů na trh, což znamená pro firmu určitou příležitost.

U hrozeb má nejvyšší váhu nedostatek řidičů a také mobilita pracovních sil, tyto faktory jsou ohodnoceny jedním bodem, což znamená, že jde o významnou hrozbu pro organizaci. Jde o velikou hrozbu, neboť firma nemá řidiče, kteří by vykonávali práci, přitom disponuje vozovým parkem, který tak zůstává nevyužit. Další velkou hrozbou je vyjednávací síla zákazníků, která má váhu 0,09 a je třetí největší hrozbou pro organizaci. Mezi méně významné hrozby patří konkurenční prostředí a ekologické normy. Konkurenční prostředí je ohodnoceno jako méně významná hrozba, jelikož firma má vysokou konkurenční výhodu v přepravě nebezpečných věcí ADR.

V posledním sloupci tedy vidíme součiny všech vah a bodů, které jsou následně sečteny. Výsledným číslem je 2,61. Dle tohoto výsledku můžeme usoudit, zda se firma nachází v atraktivním prostředí, které ji poskytuje mnoho příležitostí, nebo naopak, zda v prostředí, kde firma podniká převažují hrozby. Výsledek se posuzuje vzhledem k hodnotě 2,5. Pokud je hodnota vyšší, jde o atraktivní prostředí, pokud nižší jde o prostředí plné hrozeb. Naše hodnota je 2,61 a firma se tedy nachází v prostředí, které ji nabízí spíše příležitosti, než že by ji prostředí ohrožovalo, ale hodnota se příliš blíží k hraniční hodnotě 2,5 a firma tedy musí počítat i s hrozbami.

Tab. 5.3. Vypracovaná IFE matice

| IFE matice | | | | |
|-------------------|-------------------------|------|------|-------------|
| S/W | Faktor | Váha | Body | Celkem |
| S1 | Image společnosti | 0,1 | 4 | 0,4 |
| S2 | Přeprava ADR | 0,11 | 4 | 0,44 |
| S3 | Vlastní servis | 0,06 | 3 | 0,18 |
| S4 | Vybavení firmy | 0,07 | 3 | 0,21 |
| S5 | Výborná komunikace | 0,09 | 4 | 0,36 |
| S6 | Systém GPS | 0,09 | 4 | 0,36 |
| S7 | Personální řízení | 0,06 | 3 | 0,18 |
| S8 | Rentabilita | 0,09 | 4 | 0,36 |
| S9 | Školení | 0,05 | 3 | 0,15 |
| W1 | Nízká úroveň marketingu | 0,03 | 2 | 0,06 |
| W2 | Obrat aktiv | 0,03 | 2 | 0,06 |
| W3 | Doba obratu závazků | 0,04 | 1 | 0,04 |
| W4 | Celková zadluženost | 0,06 | 1 | 0,06 |
| W5 | Podíl VK na aktivech | 0,03 | 2 | 0,06 |
| W6 | Zadluženost VK | 0,05 | 1 | 0,05 |
| W7 | Běžná likvidita | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Celkem | | 1 | | 3,01 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě SWOT analýzy a konzultací s firmou

V tab. 5.3. můžeme vidět vypracovanou IFE matici, která hodnotí silné a slabé stránky podniku. V prvním sloupci je označení silných stránek (S) a slabých stránek (W). V druhém sloupci jsou vypsané všechny faktory, které jsou převzaty ze SWOT analýzy. Podobně jako u EFE matice i u této matice jsou v dalších sloupcích váhy a body. U silných stránek můžeme vidět body 3 a 4. Tři body vyznačují méně významnou silnou stránku, čtyřmi body jsou ohodnoceny faktory, které jsou velice významnou silnou stránkou organizace. U slabých stránek firmy jde o hodnocení jedním a dvěma body. Jeden bod představuje hodně významnou slabou stránku firmy a dva body naznačují méně významnou slabou stránku organizace.

U silných stránek je nejvíce hodnocena přeprava ADR, neboli přeprava nebezpečných látek, tento faktor má váhu 0,11 a je ohodnocen čtyřmi body. Jde o velice silnou stránku organizace, neboť poskytuje firmě velkou konkurenční výhodu. Mezi další velice významnou

silnou stránku společnosti patří její image, která je budována již delší čas a firma pracuje pro mnoho významných zákazníků. Mezi další silné stránky, které jsou obodovány čtyřmi body, patří také výborná komunikace mezi dispečery a řidiči, a také systém GPS, který firma využívá. Díky těmto silným stránkám lze zaručit plynulost celé přepravy a tím tak dobře hospodařit s časem, který je v tomto podnikání velice důležitý. Tyto dva faktory jsou ohodnoceny váhou 0,09. Mezi silné stránky společnosti, které jsou ohodnoceny třemi body a jsou tedy méně významné silné stránky, patří vybavení firmy a vlastní servis. Do vybavení firmy řadíme i vozový park firmy, tento faktor má váhu 0,07. Vlastní servis je ohodnocen váhou 0,06. Dále zde můžeme zařadit i personální řízení firmy, které je ohodnoceno váhou 0,06 a školení, která mají váhu 0,05. Školení je ohodnoceno v silných stránkách nejnižší váhou, jelikož firma může poskytnout pouze část z celého spektra školení, které řidiči potřebují.

Dále jsou v tabulce slabé stránky firmy, které jsou také ohodnoceny. Mezi významné slabé stránky firmy řadíme především ty, které jsme zjistili pomocí finanční analýzy. Jde o dobu obratu závazků, celkovou zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu a také běžnou likviditu, které zvláště v roce 2013 dosahují velice špatných hodnot, než jsou doporučené intervaly. Tyto faktory jsou ohodnoceny váhou okolo 0,05. Jsou tedy hodnoceny nižší váhou než silné stránky společnosti, neboť firma předpokládá, dle průběžných zjištění, že v roce 2014 se finanční stránka podniku zase zlepší. Rok 2014 není v této diplomové práci zpracován, jelikož v době vypracování nebyly k dispozici dokumenty potřebné pro finanční analýzu. Jako méně významné slabé stránky podniku jsou vybrány nízká úroveň marketingu, obrat aktiv a podíl vlastního kapitálu na aktivech. Tyto faktory jsou hodnoceny váhou 0,03. Faktor marketingu je hodnocen nižší váhou, jelikož firma neprodukuje výrobky denní spotřeby a nepotřebuje mít tedy hodně silný marketing. I když faktor marketingu není ve firmě příliš rozšířený, je v diplomové práci zmíněn.

Stejně jako u EFE matice můžeme v posledním sloupci vidět součin vah a bodů, které jsou sečteny. Výsledným součtem je hodnota 3,01. Tato hodnota nám ukazuje, zda ve firmě převažují spíše slabé nebo silné stránky. Podobně jako u EFE matice je rozhodující hodnota 2,5. Pokud je vypočtená hodnota vyšší než 2,5, převažují ve firmě silné stránky, pokud je hodnota nižší, jsou v převaze slabé stránky firmy. Naše vypočtená hodnota je 3,01; můžeme tedy usoudit, že ve firmě převažují silné stránky.

5.2 Návrh strategie

Vzhledem ke všem analýzám a výsledkům, které nám tyto analýzy poskytly, jsou firmě doporučeny dvě strategie. První je strategie stability, která se uplatní v momentální situaci firmy. Druhá strategie je strategií ofenzivní a předpokládá expanzi, tato strategie je vhodná pro pozdější období.

V předchozí kapitole byla sestavena SWOT matice, která byla dále zpracována pomocí EFE a IFE matice. Pomocí EFE matice bylo vyhodnoceno, že prostředí, ve kterém firma podniká, jí nabízí spíše příležitosti, než že by ji příliš ohrožovalo. Z IFE matice zase lze usoudit, že ve firmě převažují silné stránky. Na tomto základě výsledků, které byly zjištěny při SWOT analýze, bychom měli usoudit, že pro firmu bude nejlepší zvolit strategii SO. Tato strategie předpokládá ofenzivní přístup a expanzi. Tato strategie je ale vhodnější spíše pro pozdější období.

V momentálním období je firmě doporučena **strategie stability**, která je dle Keřkovského a Vykypěla (2006) vhodná především pro firmy, které mají vybudované své jméno a jsou spokojeni se svým podnikáním. Tato strategie je doporučena převážně díky výsledkům EFE matice a také díky současné situaci firmy. Výsledkem EFE matice je 2,61. Tato hodnota je velice blízko k hraniční hodnotě 2,5. Pod touto hranicí již převažují v okolí firmy hrozby. Jelikož firma v tomto období nemůže expandovat a využít tak příležitosti, které se ji nabízejí, měla by se zaměřit na eliminaci těchto hrozeb. Firma nemůže příliš expandovat především díky její momentální situaci. Firma má určitou kapacitu vozového parku, kterou se snaží co nejlépe využívat. Také současná finanční stránka firmy neumožňuje expanzi.

Strategie stability se opírá především o vybudovanou image firmy a také o veškeré procesy, které již ve firmě fungují a jsou ověřené. Firma by se nadále měla zaměřit na své stávající zákazníky a hlavně na přepravu nebezpečných látek, ve kterém má konkurenční výhodu. Také by měla nadále využívat výborné komunikace, která ve firmě funguje a pomáhá být firmě úspěšnou.

Firma se také musí zaměřit na svou finanční stránku, která je dle analýzy její slabou stránkou. Analýza je vypracována pouze do roku 2013, jelikož výkazy z minulého roku ještě nebyly k dispozici. Firma ale předpokládá v dalších letech zlepšení finanční situace. Toto zlepšení je založeno především na tom, že firma měla v roce 2013 vysoké závazky díky tomu, že probíhala celková modernizace hlavní budovy firmy a servisu. Proto také vypočtené

poměrové ukazatele byly nejhorší právě v tomto roce. Firma předpokládá, že své závazky brzy uhradí a její finanční situace se tedy zlepší.

Firmě je doporučena strategie stability hlavně díky kapacitě vozového parku, kterou vzhledem finanční stránce nemohou rozšířit. Tím pádem firma nemůže příliš expandovat a přijímat další zákazníky. Ale lze doporučit alespoň malou expanzi, která se týká servisu vozidel. V nynější době firma využívá svůj servis pouze pro svá vozidla. Firma by mohla využít svůj servis a své servisní mechaniky a nabídnout své služby také jiným firmám. Servis je vhodný jak pro kamiony i pro osobní vozidla, takže by si určitě našel svou klientelu.

Firma by se měla snažit eliminovat významné hrozby, které ohrožují její podnikání. Jde především o nedostatek řidičů a zvyšující se mobilitu pracovních sil. Je nutné zlepšit nábor nových pracovníků. Více inzerovat např. v regionálním tisku možnost zaměstnání nových řidičů u stabilní firmy, úzce spolupracovat s úřady práce. Stávajícím řidičům, kteří nemají oprávnění ADR, umožnit rozšíření vědomostí pomocí školení.

V pozdějším období je firmě doporučena strategie na základě výsledků SWOT analýzy. Jedná se o **strategii SO**, neboli strategii využívající silné stránky společnosti a okolím dané příležitosti. Tato strategie je doporučena po zlepšení finanční stránky společnosti a představuje expanzi a ofenzivní přístup. Strategie tedy vychází z toho, že firma zlepšila svou finanční stránku podnikání. Tato strategie je zde navržena po konzultacích s firmou, neboť firma sama chce po zlepšení finančních podmínek expandovat.

Okolí přináší firmě příležitost ve formě zvyšování dovozu a vývozu zboží, což pro firmu znamená více potencionálních zákazníků. Firma by tohoto faktoru měla využít a měla by zlepšit svou marketingovou stránku a snažit se tak získat nové klienty. Především by firma měla vylepšit své webové stránky, které jsou spíše informativní a popisují pouze firmu, její založení a ne činnosti firmy, které může nabídnout zákazníkům.

Společně se získáváním nových zakázníků musí firma zvýšit kapacitu svého vozového parku, díky které v nynější době již nemůže přijmout dalšího zákazníka. Firma má k dispozici pouze několik málo aut, které jsou určeny na “rychlé” dodávky v rámci České republiky. Tato auta jsou navíc určena pouze pro obyčejné zboží a ne pro přepravu nebezpečných látek, ve které má firma konkurenční výhodu. Dle nejnovějších informací se firma chystá v příštím roce na nákup nových cisteren pro přepravu nebezpečných věcí.

Firma se také může zaměřit na své školicí centrum. V současné době firma poskytuje svým řidičům pouze část školení, které potřebují pro přepravu nebezpečných látek. Zbytek školení firma hradí v jiných školicích centrech. Ve firmě pracuje pouze pár odborníků, kteří vlastní různá osvědčení pro školení zaměstnanců. Bylo by přínosné, aby si tito odborníci, rozšířili své vzdělání o další potřebná osvědčení. Takto by mohli školit zaměstnance firmy v potřebném rozsahu. Do budoucna by tito školicí pracovníci mohli nabízet školení i pro řidiče jiných firem.

Samozřejmostí, i v této strategii expanze, je udržování dobrých vztahů se stávajícími zákazníky. Firma by se také měla snažit o udržení všech procesů, které již fungují a jsou páteří podniku.

Kritéria strategie

Mezi kritéria, které by měla mít optimální strategie, patří vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost.

Prvním kritériem je **vhodnost strategie**. Strategie musí být v souladu s podnikem a musí vycházet z výsledů analýz. Toto kritérium je splněno, neboť strategie jsou doporučeny dle výsledků vybraných analýz vnitřního i vnějšího okolí firmy. Strategie je zaměřena na využití silných stránek a příležitostí a také na potlačení stránek slabých.

Dalším kritériem je **přijatelnost**. Jedná se o doporučení, která nejsou pro firmu ohrožující a také nad kterými již firma uvažuje. Touto strategií nebudou ohroženy zájmy stakeholders. Díky těmto bodům lze usoudit, že strategie je přijatelná.

Posledním kritériem je **uskutečnitelnost**. Strategie stability je určitě uskutečnitelná, jelikož nepředpokládá žádné velké finanční náklady. Strategie SO, neboli strategie expanze, která je navrhována až po zlepšení finanční situace, je také uskutečnitelná. Toto kritérium je určitě splněno, neboť firma již sama uvažuje nad případnou expanzí, až selepší její finanční situace.

6. Závěr

Jak již bylo řečeno v úvodu této diplomové práce, strategická analýza a volba strategie podniku je jedna z nejdůležitějších úloh firmy. Je velice důležitá ve všech odvětvích, jelikož na současných trzích je spousta firem, které bojují o svou pozici na trhu. A právě díky strategické analýze a vhodně zvolené strategii může firma získat konkurenční výhodu nad ostatními organizacemi.

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit pomocí vybraných analýz interního a externího prostředí postavení firmy a navrhnout vhodnou strategii pro budoucí vývoj firmy.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol, včetně úvodu a závěru této práce. První kapitola obsahuje úvod práce, kde je popsán výběr tohoto tématu a také cíl práce. Druhá kapitola obsahuje teoretická východiska strategické analýzy. V této části práce je nastíněna důležitost strategického managementu a jeho vývoj, dále jsou zde zastoupeny teoretické poznatky o použitých strategických analýzách, a v neposlední řadě také výběr optimální strategie. V třetí kapitole se nachází charakteristika firmy. Tato diplomová práce je postavena na firmě, která se věnuje podnikání v oblasti dopravy. Čtvrtá kapitola této diplomové práce je postavena na zpracovaných vybraných analýzách. Mezi vybrané analýzy patří analýza vnějšího prostředí PEST, dále Porterova analýza pěti konkurenčních sil, vnitřní analýza firmy, která je založena především na finanční analýze. V páté kapitole je zpracována SWOT analýza, která je ohodnocena EFE a IFE maticí. Na základě těchto výsledků jsou potom firmě navrženy dvě strategie.

Volba strategií se opírala především o finanční stránku podniku, která v současné době není nejlepší, ale v brzké době firma předpokládá zlepšení situace. Vzhledem k této situaci je první doporučenou strategií strategie stability. Druhá doporučená strategie je založena na vypracované SWOT analýze, která je zhodnocena EFE a IFE maticemi. Z těchto matic vyšlo, že ve firmě převažují silné stránky. Okolí jí nabízí více příležitostí, ovšem i s hrozbami musí firma počítat. Díky těmto výsledkům je firmě po zlepšení její finanční stránky, doporučena strategie SO, neboli expanzivní strategie s ofenzivním přístupem.

Udržet si určitou pozici na trhu a konkurenční výhodu je pro firmu v dnešní době hodně náročné. Je velice nutné, aby firma analyzovala své procesy a také okolí, které ji obklopuje. Pomocí těchto analýz si firma musí uvědomit, v čem je její silná a slabá stránka. Firma se musí snažit o neustálý rozvoj svých silných stránek a potlačení těch slabých. Jen tak si zajistí

konkurenceschopnost a bude na trhu úspěšná. Problematika strategické analýzy je velice obsáhlá. Existuje mnoho dalších analýz, které mohou být použity, a které hodnotí další aspekty firmy. I tak ale věřím, že tato diplomová práce bude pro společnost přínosem a pomůže jí v její další podnikatelské činnosti.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

BENSOUSSAN, Babette E. a Craig S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2013, ISBN 978-013-3101-027.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KATSILOUDES, Marios I. *Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006, 387 s. ISBN 07-506-7966-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol.. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

LODATO, Michael W. *A Handbook for Managing Strategic Processes Becoming Agile in a World of Changing Realities*. Authorhouse, 2014. ISBN 978-149-1860-137.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SOUČEK, Zdeněk a Jiří MAREK. *Strategie úspěšného podniku (systém strategického řízení)*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998, 180 s. ISBN 80-857-8093-3.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

ŠUCHA, Matúš. *Dopravní psychologie pro praxi: výběr, výcvik a rehabilitace řidičů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 216 s. ISBN 978-80-247-4113-0.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-808-6730-820.

Elektronické zdroje a ostatní:

AKTUÁLNĚ.CZ. *Cena mytného výrazně poroste, schválila vláda* [online]. 2014, [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cena-mytneho-pristi-rok-vyrazne-poroste-schvalila-vlada/r~03c739525ded11e4833a0025900fea04/>

BESTA, Petr. *Porovnání jednotlivých druhů dopravy*. Ostrava, e-noviny. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii. Dostupné z: http://www.techportal.cz/download/enoviny/enlog/porovnani_jednotlivych_druhu_dopravy.pdf

BUSINESSINFO. *Sazby mytného od 1. ledna 2015* [online]. 18. 11. 2014, [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/sazby-mytneho-od-1-ledna-2015-58246.html>

BUSINESSVIZE. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010, [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

CCS. *Vývoj ceny nafty od roku 2013 do roku 2015* [online]. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.ccs.cz/pages/phm2.php>

ČESKÁ TELEVIZE. *Velký příběh roku 2015? Cena ropy* [online]. 2015, [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/297426-velky-pribeh-roku-2015-cena-ropy/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatelstva v krajích* [online]. 2015, [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=372&

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoz, dovoz a bilance zboží* [online]. 2015, [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=636&

DENÍK VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Mýto po roce 2016: Promarní stát opět šanci* [online]. 2015, [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6690438>

FINANČNÍ NOVINY. *ČNB bude nadále korunu udržovat poblíž 27 korun za euro* [online]. 2015, [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/cnb-bude-nadale-korunu-udrzovat-pobliz-27-korun-za-euro/1197284>

INVESTOMANIE. *Vývoj ceny ropy 2015* [online]. 2015, [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.investomanie.cz/clanky/vyvoj-ceny-ropy-2015/>

INVESTUJEME. *Vláda schválila změny daní. Sníží kauce, zdání surový tabák* [online]. 23. 2. 2015, [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/aktualne-cz/vlada-schvalila-zmeny-dani-snizi-kauce-zdani-surovy-tabak/>

KURZY. *Graf kurzu EUR/CZK* [online]. 2015, [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-6.4.2010/>

KURZY. *Graf vývoje ceny ropy BRENT* [online]. 2015, [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=38&od=01.01.2013&do=27.2.2015&curr=USD>

MDČR. *Přeprava nebezpečných věcí (ADR)* [online]. 2015, [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Silnicni_doprava/Nakladni_doprava/adr/Preprava_nebezpecnych_veci.htm

MFČR. *Makroekonomická predikce 2015* [online]. 2015, [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejnysektor/prognozy/makroekonomickapredikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

PARLAMENTNÍ LISTY. *Co by měl přinést nový rok 2015 občanům České republiky* [online]. 2015, [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/profil/Ing-Antonin-Seda-243/clanek/Co-by-mel-prinest-novy-rok-2015-obcanum-Ceske-republiky-37480>

STRATÉG. *Strategická situační analýza* [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html

ZÁKONY CENTRUM. *Zákon o obchodních korporacích* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon o dani z přidané hodnoty* [online]. 2014, [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235#prilohy>

Seznam zkratek

| | |
|------|---|
| ADR | Přeprava nebezpečných látek |
| CZK | Česká koruna |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| EBIT | Zisk před zdaněním a úroky |
| EEV | Enhanced Environmentally Friendly Vehicle |
| EFE | External Factor Evaluation Matrix |
| EUR | Euro měna |
| GPS | Global Positioning Systém |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| IFE | Internal Factor Evaluation Matrix |
| IT | Informační technologie |
| MDČR | Ministerstvo dopravy ČR |
| MFČR | Ministerstvo financí ČR |
| MKD | Mezinárodní kamionová doprava |
| ROA | Rentabilita aktiv |
| ROCE | Rentabilita investovaného kapitálu |
| ROE | Rentabilita vlastního kapitálu |
| ROS | Rentabilita tržeb |
| VK | Vlastní kapitál |
| VZZ | Výkaz zisku a ztrát |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015

.....
Bc. Aneta Popovičová

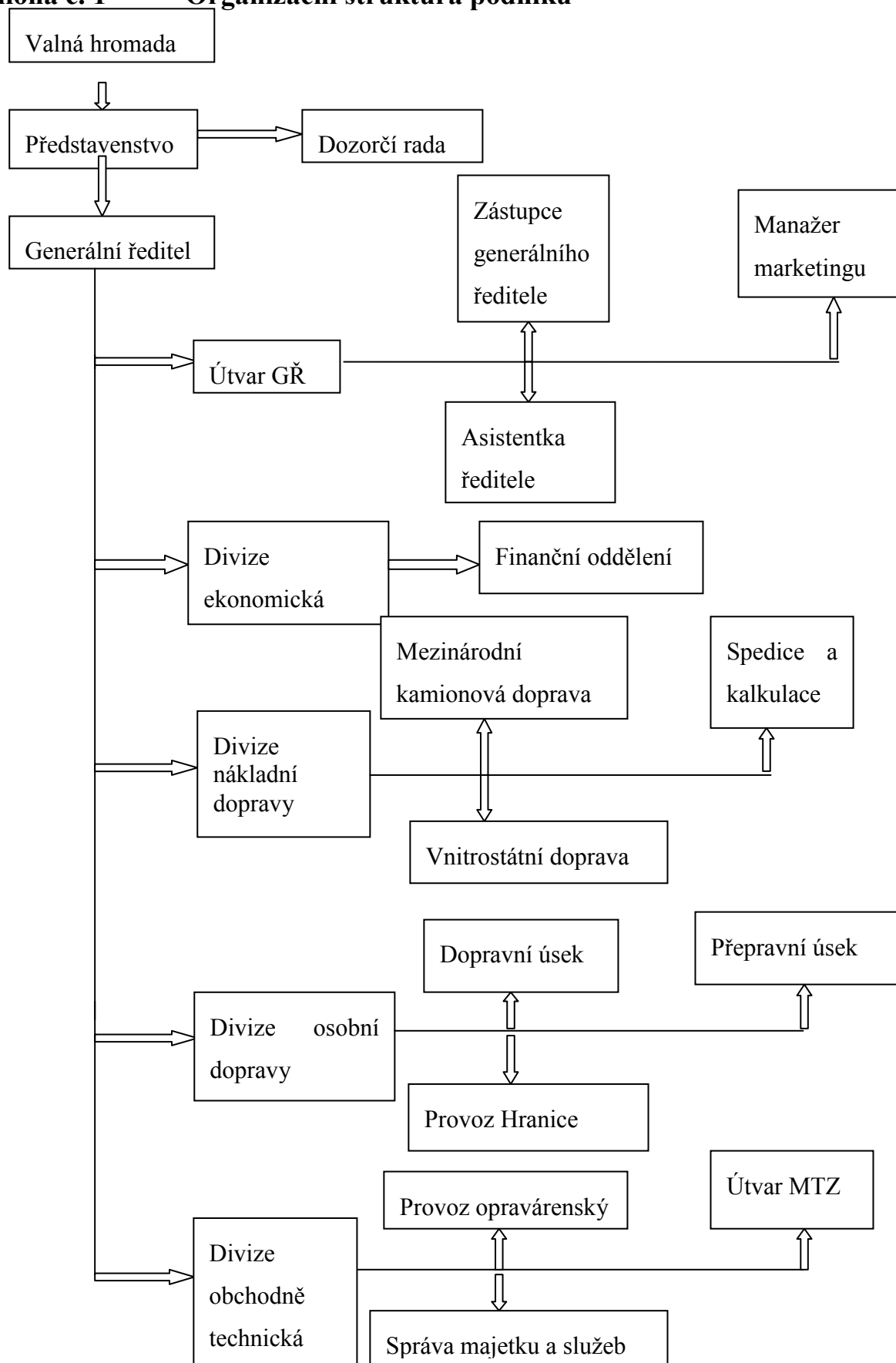
Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura podniku

Příloha č. 2 Sazby mýtného pro rok 2015

Příloha č. 3 Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztrát používané ve finanční analýze (v tis. Kč)

Příloha č. 1 Organizační struktura podniku



Příloha č. 2 Sazby mýtného pro rok 2015

| emisní třída | EURO 0–II | | | EURO III–IV | | | EURO V | | | tarif Euro6 EURO VI, EEV | | |
|------------------------------|-----------|------|-------|-------------|------|------|--------|------|------|-----------------------------|------|------|
| počet náprav | 2 | 3 | 4+ | 2 | 3 | 4+ | 2 | 3 | 4+ | 2 | 3 | 4+ |
| dálnice a rychlostní silnice | 3,34 | 5,7 | 8,24 | 2,82 | 4,81 | 6,97 | 1,83 | 3,13 | 4,52 | 1,67 | 2,85 | 4,12 |
| -- pátek 15-20 h | 4,24 | 8,1 | 11,76 | 3,58 | 6,87 | 9,94 | 2,33 | 4,46 | 6,46 | 2,12 | 4,05 | 5,88 |
| silnice I. třídy | 1,58 | 2,74 | 3,92 | 1,33 | 2,31 | 3,31 | 0,87 | 1,5 | 2,15 | 0,79 | 1,37 | 1,96 |
| -- pátek 15-20 h | 2,00 | 3,92 | 5,6 | 1,69 | 3,31 | 4,74 | 1,1 | 2,15 | 3,07 | 1 | 1,96 | 2,8 |
| autobusy | 1,38 | | | 1,15 | | | 1,04 | | | 0,8 | | |

Zdroj: BUSINESSINFO. *Sazby mýtného od 1. ledna 2015* [online]. 18. 11. 2014, [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/sazby-mytneho-od-1-ledna-2015-58246.html>

**Příloha č 3 Vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztrát
používané ve finanční analýze (v tis. Kč)**

| Vybrané položky z rozvahy používané ve finanční analýze (v tis. Kč) | | | |
|---|----------|----------|----------|
| Položka | rok 2011 | rok 2012 | rok 2013 |
| Aktiva celkem | 403 173 | 403 525 | 476 490 |
| Oběžná aktiva | 125 831 | 148 850 | 186 806 |
| Zásoby | 11 256 | 11 651 | 12 435 |
| Pohledávky celkem | 83 997 | 88 220 | 88 893 |
| Peněžní prostředky | 30 578 | 48 979 | 85 478 |
| Vlastní kapitál | 321 800 | 346 726 | 264 290 |
| Cizí kapitál | 81 188 | 56 660 | 211 877 |
| Rezervy | 168 | 174 | 226 |
| Dlouhodobé závazky | 23 371 | 21 079 | 23 321 |
| Krátkodobé závazky | 57 649 | 35 406 | 188 330 |
| Bankovní úvěry | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých rozvah organizace za jednotlivá období

| Vybrané položky z VZZ používané ve finanční analýze (v tis. Kč) | | | |
|---|----------|----------|----------|
| Položka | rok 2011 | rok 2012 | rok 2013 |
| Tržby | 344 119 | 396 056 | 407 452 |
| Úroky | 969 | 625 | 459 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 14 428 | 24 926 | 56 653 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 18 022 | 27 661 | 64 786 |

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých výkazů zisku a ztrát za jednotlivá období